



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

**“Una innovadora herramienta como método de
capacitación en las empresas: Gamificación”**

AUTORES

- **Gómez, Brenda**
- **Mendiberry, Camila**
- **Raschella, Camila**
- **Scopa, Lucas**

TUTORES:

- **De Arteche, Mónica Regina**
- **Sosa, Federico Adrián**

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la relevancia de la aplicación de la Gamificación en procesos de capacitación en las empresas, describiendo cuales son los beneficios que conlleva, cuales son las problemáticas a las cuales las empresas deberán enfrentarse, las distintas herramientas y técnicas utilizadas, entre otras. Para ello se realizaron y analizaron diferentes entrevistas.

La investigación se centró en un paradigma cualitativo de tipo descriptiva. Para obtener la información necesaria se utilizaron como instrumentos entrevistas de tipo semiestructuradas, aplicando a las mismas la técnica de investigación de triangulación de tres fuentes para poder obtener distintas perspectivas e información mucho más certera. La primera fuente se obtuvo mediante una entrevista a un experto en Gamificación; la segunda fue a un experto en Recursos Humanos; por último, realizamos un focus group con empleados de un call center.

Los resultados arrojados demuestran que la Gamificación tiene un papel fundamental en los procesos de capacitación, que es clave y crítica su aplicación, basándose en un buen análisis previo de las necesidades de cada uno de los empleados, para poder saber que mecánica, técnica o actividades lúdicas deberán aplicarse para que resulte beneficioso y permita la adquisición y la internalización de los conocimientos que se desea que se aprendan y direccionar su conducta efectivamente.

Palabras claves: gamificación, capacitación, problemáticas, beneficio

Abstract

The present research aims to determine the relevance of the application of gamification in training processes in companies, describing what are the benefits that entails, which are the problems that companies must face, the different tools and techniques used, the problems to be faced, among others. For this, different interviews were conducted and analyzed.

The research is focused on a qualitative paradigm of descriptive type. To obtain the necessary information, semi-structured interviews were used as instruments, applying to them the triangulation research technique of three sources in order to obtain different perspectives and much more accurate information. The first source was obtained through an interview with a gamification expert; The second was an HR expert; Finally, we made a focus group of employees of a call center.

The results show that gamification has a fundamental role in the training processes, which application is critic, based on a good prior analysis of the needs of each one of the employees, to be able to know which mechanic, technique or Ludic activities should be applied to be beneficial and allow the acquisition and internalization of the knowledge that is desired to be learned and direct their behavior effectively.

Keywords: gamification, training, problematic , benefits

INDICE

1- INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1-1 Planteamiento del problema	¡Error! Marcador no definido.
1-2 Preguntas de Investigación	¡Error! Marcador no definido.
1-3 Objetivos.....	¡Error! Marcador no definido.
1-4 Alcance	¡Error! Marcador no definido.
1-5 Agradecimientos.....	¡Error! Marcador no definido.
2 - Marco Teórico	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo 1 - Una nueva herramienta que revoluciona a las empresas: GAMIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1-1 Inmersión al mundo de la Gamificación	¡Error! Marcador no definido.
1-2 Los comienzos de la Gamificación.....	¡Error! Marcador no definido.
1-3 Los beneficios que brinda aplicar la Gamificación	¡Error! Marcador no definido.
1-3-1 Feedback.....	¡Error! Marcador no definido.
1-3-2 Casos de éxito.....	¡Error! Marcador no definido.
1-4 Tipos de Gamificación	¡Error! Marcador no definido.
1-5 Pensamiento Gamificado.....	21
1-6 Conceptos que no hacen a la Gamificación.....	23
1-6-1 Juego Serio y Teoría del Juego vs. Gamificación	23
Capítulo 2 - Elementos de un sistema Gamificado.....	23
2-1 ¿De qué se compone la Gamificación?	25
2-1-1 Mecánicas	26
2-1-2 Dinámicas	28
2-1-3 Componentes	29
2-2- Pasos a seguir para diseñar un sistema gamificado.....	33
2-2-1 Puesta en marcha	35
2-3 Los tipos de jugadores que se encuentran aplicando la herramienta.....	36
Capítulo 3: Evolución en el proceso de capacitación	40
3.1 ¿Qué se conoce sobre Capacitación?.....	40

3-2 Capacitación en las Organizaciones	41
3-2-1 Tipos de Necesidades de Capacitación.....	42
3-2-2 Tipos de Capacitación en las organizaciones	45
3-3 Pasos de Capacitación	47
3-4 Programas de Capacitación	49
3-5 Modelos de evaluación de la capacitación.....	49
3-6 Los Beneficios de la Capacitación	51
3-7 La Gamificación aplicada a la capacitación en el ámbito laboral	52
3-8 Reflexiones sobre los resultados obtenidos de esta combinación	54
4 - Metodología de la investigación y trabajo de campo.....	57
4-1 Metodología de la investigación.....	57
4-2 Modalidad de la investigación.....	58
4-3 Triangulación.....	59
5 - Trabajo de Campo	61
5-1 Análisis de entrevistas	61
5-1-1 Entrevista a Experto en Gamificación.....	61
5-1-2 Focus Group - Call Center Ateneo	63
5-1-3 Entrevista Experto en RRHH de Unilever.....	64
5-2 Cuadro de Relación de entrevistas	66
5-3 Análisis de OsGood.....	66
6 - Conclusiones	73
7 - Implicancia.....	75
8 - Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.
Libros	¡Error! Marcador no definido.
Libros Electrónicos.....	¡Error! Marcador no definido.
Páginas Web y Foros en Internet	¡Error! Marcador no definido.
Videos	¡Error! Marcador no definido.
9 - Anexos de Entrevistas	82
9-1 Entrevista RRHH de Unilever	82
9-2 Entrevista Experto- Gameficación	86

1- INTRODUCCIÓN

1-1 Planteamiento del problema

La Gamificación se basa en las mecánicas y dinámicas de juegos como los desafíos, las recompensas y los niveles de logros de objetivos para transformar tareas diarias o procesos comunes en las empresas en actividades lúdicas que permitan gestionar la capacitación.

Aunque el término fue acuñado en 2002 por Nick Pelling, no ganó un amplio uso y conocimiento hasta 2010, debido al auge de las redes sociales y el uso de la tecnología.

La Gamificación mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, ayuda a solucionar problemas y tomar decisiones, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, entre tantas otras. Es por eso, que dicha herramienta es utilizada como modelo de capacitación en las organizaciones, que a diferencia de la capacitación tradicional, permite obtener resultados a mayor velocidad en tiempo y forma.

No obstante, la capacitación tradicional está sufriendo un proceso de obsolescencia dado a los métodos y prácticas utilizadas, que llevan a las empresas a realizar actividades habituales, repetitivas, rutinarias y poco interesantes para los empleados, quienes lo deben llevar a cabo para cumplir con determinadas leyes laborales pero que aportan poco a su conocimiento y habilidades profesionales.

Según estudios realizados por PWC, se estima que para el 2017 la Argentina invertirá US\$ 211 en capacitación por empleado, que está por debajo de la mediana de la América Latina,

lo que marca la importancia de aplicar la Gamificación como método de capacitación empresarial.

Hoy en día y cada vez es más es notorio el uso de dicha herramienta a la hora de capacitar a los empleados, permite obtener mayores y mejores resultados dejando de lado prácticas rutinarias y poco productivas tanto para la empresa como para los propios empleados.

Aunque en Argentina la herramienta no es ampliamente conocida como tal y utilizada, en países de Europa se utiliza con frecuencia para mejorar todos sus procesos de negocio, manteniendo a sus empleados motivados, creativos, comprometidos con su trabajo e incentivados. Esto genera muy buenos resultados, cada sector logra cumplir con sus objetivos, y permite aumentar la productividad.

Según Gartner, para el año 2014, más del 70% de las 2.000 corporaciones más grandes del mundo estarán utilizando al menos una aplicación de Gamificación en alguna de las áreas de su empresa. Por otro lado, afirma que el 50% de la innovación corporativa en 2015 se basará en la Gamificación. Además, Para 2015, según pronostican, el 25% de los procesos o políticas de Management que sufran rediseños incluirán de alguna forma estrategias vinculadas con la Gamificación.

Otra fuente como, Gamification World Congress del 2015, celebrado en Barcelona, afirmaron que entre el 2014 y el 2018, la previsión del crecimiento de su mercado será a un ritmo del 68.4%. Además, se estima que en el 2020, pasará a hacer un mercado que facture un total de 9 millones de euros.

No obstante, en el año 2016, respecto a un estudio realizado por M2 Research, obtuvieron que la Gamificación habrá ascendido hasta los 2.8 billones de dólares.

En la actualidad, el 25% de la Gamificación corresponde a estrategias internas de la empresa, seguido por un 18% de estrategias externas de la industria del entretenimiento. Se prevé que la Gamificación se destaque aún más en los próximos años en el uso interno.

La Gamificación podrá utilizarse ya sea como herramienta de reclutamiento o selección de personal, como una forma de capacitación, como un incentivo o motivación, como estrategia de marketing, o como estrategia de comunicación, entre otras.

1-2 Preguntas de Investigación

Este trabajo de investigación buscará responder a las siguientes preguntas:

- . ¿Cómo favorece a la capacitación la aplicación de la Gamificación a los empleados?
- . ¿Cuáles son las problemáticas a las que se deben enfrentar las empresas por el uso de la Gamificación?

1-3 Objetivos

Los objetivos específicos son:

- Determinar los principales beneficios de implementar la Gamificación como herramienta de aprendizaje en la empresa.
- Definir los modelos más utilizados para llevar a cabo este proceso de Gamificación en la empresa y los tipos de jugadores.
- Analizar casos de éxitos que ocurrieron en las empresas.
- Reflexionar sobre los resultados generados por la aplicación de la Gamificación en la capacitación de los empleados.

1-4 Alcance

Nos basaremos en criterios neutrales para analizar la aplicación de la Gamificación como método de capacitación en las organizaciones estudiando y entrevistando a empresas de Buenos Aires, y analizando cómo afecta al éxito o fracaso de las mismas. Se tendrán en cuenta varios aspectos relevantes como el tipo de empresa, estructura de la empresa, necesidades de empleados, etc. La investigación trata únicamente de analizar cómo influye la Gamificación en procesos de capacitación en las organizaciones siendo una innovadora herramienta en Argentina.

1-5 Agradecimientos

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de nuestra familia y amigos.

A nuestros tutores De Arteché Mónica y Sosa Federico, por el respeto, la paciencia y colaboración con nuestro equipo para la realización del presente trabajo desde el comienzo.

A quienes participaron de las entrevistas, el sr. Borgia Rodrigo y la sra. Kessen Dominique, otorgándonos con predisposición y amabilidad su tiempo para la realización de las mismas.

Y por último, a los empleados de Atento quienes participaron del focus group.

A todos ellos,

¡Muchas gracias!

2 - Marco Teórico

Capítulo 1 - Una nueva herramienta que revoluciona a las empresas: GAMIFICACIÓN

1-1 Inmersión al mundo de la Gamificación

Según Werbach y Hunter la Gamificación es “el uso de mecánicas, elementos y técnicas de diseño de juegos en contexto que no son juegos para involucrar a los usuarios y resolver problemas” (2012, p.26).

A su vez Kapp (2012) la define como “la utilización de mecánicas basadas en juegos, estética y pensamientos lúdicos para fidelizar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas”(p.45).

En cambio, para Marczewski (2013) es la "aplicación de metáforas de los juegos a las tareas de la vida real para influir en el comportamiento, mejorar la motivación y fomentar la implicación en dicha tarea"(p.4).

Por último, la autora Natalie Denmeade afirma que gamificación es “un proceso por medio del cual se desarrollan objetivos más atractivos, usando los principios del diseño de juego, el objetivo de este proceso es mantener a los estudiantes comprometidos y motivados de una manera que no siempre está presente en los cursos tradicionales”(2015, p.5).

1-2 Los comienzos de la Gamificación

En el año 2002 Nick Pelling, fue quien comenzó a aplicar el término Gamificación. Si bien desde que se crearon los primeros juegos con reglas, existe la Gamificación, en el año 2010 se empezó a reconocer como tal. En Europa y Estados Unidos hacen uso de esta herramienta desde entonces y en distintos ámbitos, ya sean laborales, de salud o educación.

Según Gartner, para el año 2014, más del 70% de las 2.000 corporaciones más grandes del mundo estarán utilizando al menos una aplicación de Gamificación en alguna de las áreas de su empresa. Por otro lado, afirma que el 50% de la innovación corporativa en 2015 se basará en la Gamificación.

Otra fuente como, Gamification World Congress del 2015, celebrado en Barcelona, afirmaron que entre el 2014 y el 2018, la previsión del crecimiento de su mercado será a un ritmo del 68.4%. Además, se estima que en el 2020, pasará a ser un mercado que facture un total de 9 millones de euros.

No obstante, en el año 2016, respecto a un estudio realizado por M2 Research, obtuvieron que la Gamificación ascenderá hasta los 2.8 billones de dólares.

1-3 Los beneficios que brinda aplicar la Gamificación

La Gamificación según Kapp (2012) no es simplemente un juego, es algo mucho más complejo que si es bien utilizado, puede modificar el comportamiento de las personas

proporcionando beneficios propios y para las empresas. Además la misma puede ser utilizada en distintos contextos, las principales áreas que encontramos son; las empresas, la salud y el área de la capacitación y/o formación.

En su investigación, Vogel (2006), concluyó lo siguiente:

Los datos demuestran, sobre todo, que se puede observar una ganancia cognitiva mayor en sujetos que utilizan estimulación interactiva o juegos, respecto a los métodos de enseñanza tradicionales. También se encontró un efecto sobre la actitud de los sujetos en cuanto al aprendizaje de los que usaban computadoras frente a aquellos que utilizaron los métodos tradicionales. (p. 233)

Basado en distintos estudios analíticos que introducen el juego en la enseñanza, Kapp (2012) pudo concluir, entre otras cosas, que el juego mejora el compromiso con el aprendizaje, y a su vez, la memorización de lo aprendido.

En estos últimos años la Gamificación ha logrado resultados sorprendentes, según el blog Iebschool.com (2015), se pueden mencionar algunos de ellos:

- **Despierta y mantiene la atención de las personas.**

La Gamificación funciona tan bien en el proceso de capacitación o motivación o bien para lo que se la quiera utilizar, porque lo hace mucho más interesante aunque se centre en distintos temas. Esto se debe, a que se utilizan elementos y mecánicas lúdicas que atrae a las personas solo porque lo hace divertido.

- **La Gamificación lo hace “todo” más real.**

La Gamificación muestra a través de retos y dificultades, de una manera lúdica los problemas a los cuales se pueden enfrentar las personas en su día laboral. Muestra un reflejo de la realidad en forma de juego para buscarle solución o para anticiparnos a aquello que puede ocurrir.

- **Aumenta la retención de lo aprendido.**

Con la Gamificación los trabajadores se involucran más en las actividades, ya que resultan más atractivas y entretenidas, eso genera que retengan mejor la información brindada por esta herramienta. Además al crear una experiencia lúdica hace que las personas demuestren los conocimientos que tienen y los refuercen.

- **Brinda mejores resultados.**

Las empresas aplican modelos de aprendizaje o de motivación para conseguir resultados positivos para las mismas, pero no siempre resultan ser como los esperados. La Gamificación está demostrando que puede brindar mejores resultados que los modelos tradicionales, hay varios casos de éxito en países de Europa y Estados Unidos, donde esta herramienta es muy utilizada y fundamental para muchas compañías.

Diversos estudios sustentan la idea básica de que la Gamificación a través de los juegos puede conseguir un cambio de actitud en el comportamiento de una persona, según Ermi y Mäyrä, (2005). Quién considera esto así también es, Colombelli (2016). Él explica que:

El uso de las estrategias de Gamificación correctas podrían ayudar a solucionar algunos puntos oscuros que suelen tener las organizaciones como fomentar la cultura de la innovación permanente, compartir las mejores prácticas con mayor

visibilidad, obtener mejores ventas y contar con feedback en tiempo real del desempeño de managers y staff. (Founder at Hibox.co & Joincube.com)

1-3-1 Feedback

Bembibre (2010) a la retroalimentación o feedback lo define como el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos y lo considera como una buena herramienta porque nos permite saber en qué nos hemos equivocado y si es posible podremos mejorarlo en la nueva oportunidad que se nos dé.

En cambio, Boud y Molloy (2015) definen al feedback como:

Proceso por medio del cual los aprendices obtienen información sobre su rendimiento que les permite apreciar las similitudes y diferencias entre los estándares apropiados para el desempeño de la tarea y las cualidades del suyo propio, y así poder generar una serie de mejoras en el mismo. (p.20)

Es un instrumento clave que provoca que el proceso resulte más beneficioso y productivo, ya que le permite a las personas saber si han realizado una tarea con éxito. También consideran que brindar feedbacks conlleva a aprender a utilizar una aplicación o sistema, ayuda a acelerar el desarrollo, les permite estar más a gusto y disfrutar más de lo que hacen habitualmente, incluso si se trata de tareas aburridas o cotidianas. Boud y Molloy (2015). Para Llera (1995) la retroalimentación o feedback que el sujeto reciba juega un papel determinante.

La Gerente de Marketing de Contenido de Allen Communications, una empresa de capacitación galardonada con más de 30 años de experiencia en la entrega de soluciones de aprendizaje personalizadas para empresas, considera que en la mayoría de los programas de capacitación corporativa, los usuarios no obtienen retroalimentación en tiempo real, pero con la Gamificación se le puede dar a los usuarios gratificación instantánea con puntajes u otros sistemas que se actualizan a medida que juegan. Mostrándoles su progreso y así impulsarlos a trabajar más duro para superarse a sí mismos y ser el mejor en comparación con compañeros de trabajo u otros participantes. Jenkins (2015)

La retroalimentación según Jenkins (2015) es una parte intrínseca de cualquier juego y se produce, de manera constante. Muchos juegos del mercado poseen sistemas de feedback, como el nivel de progreso, las vidas o la energía que queda, etc. Si usamos juegos del mercado, estos sistemas ya vendrán incorporados.

1-3-2 Casos de éxito

Para poder ejemplificar y dar aún más fuerza a los beneficios que conlleva la aplicación de la herramienta Gamificación, veremos algunos de los casos más exitosos citados en el Blog Social Media Team, (29/01/2014), de Cristina Ureña García.

Coca-cola y Pepsi

Coca Cola y Pepsi también han tenido éxito utilizando la herramienta de Gamificación. Sus campañas no siempre se centran en sus productos, sino que hacen participar al público.

Coca-Cola propuso hacer "check-in" en los parques naturales de Estados Unidos, otorgando

100 puntos al lugar. El parque que más puntos consiguiera sería premiado con una donación de 100.000 dólares por parte de la compañía. Pepsi, en cambio, llevó a cabo una aplicación dirigida a los consumidores, en la que se ofrecía a los usuarios de su red social una asignación de puntos cada vez que conectarán con uno de los distribuidores; es decir, cuando el usuario estaba cerca del distribuidor éste recibía un aviso con las ofertas y los puntos del programa que se podían obtener. Los puntos se podían canjear por productos, merchandising o incluso se podían realizar donaciones a entidades sin ánimo de lucro.

NH Hoteles

NH Hoteles propuso durante la feria FITUR 2013 visitar los veinticinco stands que representaban a los países en los que la cadena tenía presencia y hacer "check in" en cada uno de ellos, para conseguir los puntos necesarios para lograr un premio. El primer paso para participar en NH World Fitur era seguir el perfil de NH Hoteles en Foursquare. Una vez que el usuario era "amigo" de la cadena en la red social, ya podía acumular puntos. Si el participante realizaba el 'check in' en una localización Foursquare, obtenía 1 punto; si además lo acompañaba de una fotografía del espacio, el "check-in" le reportaba 3 puntos; en caso de que la imagen fuera del stand de NH Hoteles, conseguía 5 puntos; por publicar un comentario o consejo sobre el país o lugar en cuestión, lograba 2 puntos; y si se compartía el "check-in" en Twitter -con el hashtag #nhfitour-, acumulaban también 2 los puntos obtenidos. El último paso era la validación de la puntuación acumulada, que podría realizarse in situ en el propio stand de NH Hoteles, o bien compartiéndolos a través de Twitter. Aquellos usuarios con mayor puntuación, conseguían dos packs NH Selection al

final del día, que incluían la estancia de una noche en fin de semana en algunos de los mejores hoteles NH de España.

Starbucks

Uno de los casos de éxitos más conocidos ha sido el de Starbucks, quien ha sido capaz de sacar partido a la Gamificación. Si te registrabas en 5 locales diferentes de EE.UU. se desbloqueaba una condecoración virtual creada exclusivamente para la popular cadena de cafeterías. Al "Alcalde" le hacían un descuento de un dólar en el Frapuchino.

Allstate

En un intento por enseñarle a sus empleados acerca del riesgo de robo de información crearon un curso online gamificado con dinámica de superhéroes y villanos. En lugar de impartir cursos tradicionales, diseñaron un curso entretenido en el que participaron aproximadamente el 80% de los 70 mil empleados. Luego se realizó una encuesta para averiguar el resultado de la Gamificación. Los resultados obtenidos fueron que los empleados más jóvenes respondieron favorablemente al curso, al contrario de los empleados más antiguos, a quienes les costó adaptarse a dicha herramienta.

L'Oreal

Lanzó hace unos años su juego “**Reveal**”. Era una técnica de Gamificación aplicada a los procesos de reclutamiento que consistía en que, a los candidatos circulaban virtualmente por las oficinas de la marca y ganaban puntos según su rapidez para resolver diferentes tipos de juegos. Su clasificación también evolucionaba en función al número de invitados al

que llegan a reclutar mediante las redes sociales. Esta iniciativa de Gamificación obtuvo el reconocimiento mundial a través del premio Top Com D'Or en el 2011. Este programa ha evolucionado al actual L'Oréal Brandstorm, un ejemplo de cómo atraer al cliente, talento o candidato hacia tu marca abriendo al máximo la posibilidad de participación.

NextJump

Esta empresa, especializada en crear espacios de trabajo, se planteó el objetivo de convertir el lugar de trabajo en un espacio más saludable y alegre. Aprovechando la Gamificación, consiguieron que el 12% de sus empleados realicen algún deporte de manera regular. ¿Cómo? Instalando gimnasios en sus oficinas y creando una app que daba premios a los empleados al realizar un check in en las instalaciones deportivas y fomentando el deporte y la vida saludable. Crearon una tabla de clasificación para comparar el progreso de los empleados logrando que el 70% de los trabajadores practicaran habitualmente algún tipo de deporte

Domino's Pizza:

Son una marca que siempre está trabajando la innovación, tanto para sus clientes como para sus trabajadores. De cara a sus procesos de reclutamiento, crearon una app a través de la cual, ofrecían una serie de ingredientes y la persona que quería aplicar a la oferta de trabajo tenía que crear una pizza con los mismos. Así nació Pizza Hero.

Accenture Land

Accenture España, se lanzó a gamificar sus RRHH con el objetivo de lograr una mayor participación e implicación. Los resultados fueron notables: la participación de los trabajadores creció y la participación en las iniciativas de comunicación interna crecieron un 20%. Su estrategia se centró en cinco programas.

1-4 Tipos de Gamificación

Werbach & Hunter (2012) proponen tres tipos de Gamificación:

- Interna: Para mejorar la motivación dentro de una empresa
- Externa: Se busca involucrar a los clientes mejorando las relaciones entre éstos y la empresa.
- Cambio de comportamiento: Busca generar nuevos hábitos en la población, desde conseguir que escojan mejores opciones para diseñar y conseguir que se aprenda más mientras se disfruta.

Si seguimos analizando en profundidad la Gamificación, Kapp (2013) también la divide en dos corrientes principales. Por un extremo la Gamificación estructural, y por el otro, la Gamificación de contenido.

La primera se basa en la aplicación de elementos de juego para impulsar a un empleado por medio del contenido sin alteración o cambios en el mismo. Esto significa que el contenido no es convertido en un juego, sino la estructura que lo acompaña.

La Gamificación estructural puede dividirse en diferentes categorías:

- **Game Based:** El objetivo de esta clase de juego es simplemente ganar la atención del empleado y despejar su mente para que pueda asimilar los contenidos más fácilmente. El contenido del juego y de la capacitación no están relacionados, lo que se busca es preparar la mente de la persona a través del juego.
- **Gamificación basada en la progresión:** En este caso, el contenido del juego está relacionado directamente con el contenido de la capacitación. La idea es que el empleado tenga una meta fijada y que vaya superando niveles a través de preguntas que guardan relación con la capacitación.
- **Gamificación basada en insignias:** También conocido como micro-credenciales, dicho sistema busca reconocer el conocimiento y el alcance de metas con la entrega de insignias, las cuales pueden ser adquiridas por Tiempo, Precisión, Aprendizaje o Competencia.

La evaluación continua y en tiempo real del proceso de la Gamificación estructural proporciona información importante y relevante tanto al empleado como a los propios jefes, para dirigirse hacia las metas empresariales prescritas. La evaluación continua del proceso ayuda a identificar fortalezas y debilidades. Kapp (2013)

En su otro extremo, se encuentra la Gamificación de contenidos, la cual según Kapp (2013) consiste en alterar el contenido de la capacitación para hacerla más parecida a un

juego. Un ejemplo es iniciar un curso con una serie de desafíos en vez de una lista de contenidos.

1-5 Pensamiento Gamificado

Marczewski (2015) definió al pensamiento gamificado como “El uso de juegos y enfoques similares a los juegos para resolver problemas y crear mejores experiencias” (p. 3). Divide a la Gamificación en 4 categorías principales: **Diseño inspirado en juegos, Simulaciones, Juegos serios y Gamificación pura.**

Diseño inspirado en juegos: En este caso no se usan los juegos, sino la idea del juego.

Como por ejemplo: Interfaces que imiten a las de los juegos, ilustraciones o diseños inspirados en juegos o el uso del lenguaje de los juegos. Esto lo hace más divertido pero no afecta al funcionamiento del sistema.

Simulaciones: La simulación es la representación virtual del mundo real, por ejemplo un simulador de vuelo. Es fácil de confundir con el juego serio, la diferencia es que la simulación no necesita elementos de juego para funcionar y lograr los objetivos, se usa principalmente para practicar una actividad en un ambiente seguro.

Juegos serios: Se refiere a juegos que han sido creados para razones ajenas al entretenimiento. Algunos de ellos son:

- **Carrera de Mente:** El famoso juego de preguntas y respuestas para cualquier dispositivo móvil a disposición. Generará una experiencia divertida dentro y fuera

de tu organización, además brinda engagement a los empleados o cambia tus assessment center con una visión lúdica con este juego hito de grandes y chicos.

- Trivias: Juegos de preguntas y respuestas para utilizar dentro de la organización. Estas hacen que la capacitación sea más divertida generando competencias al evaluar el conocimientos y se descubre quién sabe más de los que participen de las mismas.

Los Serious Games o juegos serios: son herramientas de aprendizaje que poseen en sí mismos y en su uso, objetivos pedagógicos, didácticos, autónomos, autosuficientes y reutilizables, que posibilitan a los jugadores obtener un conjunto de conocimientos y competencias predominantemente prácticos. La aplicación de la Gamificación en la formación e-learning, basada en los Serious Game, logra fomentar y motivar la participación y los resultados del aprendizaje sorprendentemente. Esta dinámica aumenta el nivel de interacción hasta niveles muy similares o incluso superiores a los logrados con técnicas como el role-play y las formaciones prácticas presenciales.

Gamificación pura: Como fue explicado anteriormente, la Gamificación es tomar ideas y elementos de los juegos, para ser utilizados en contextos no lúdicos. Marczewski (2015) lo divide en dos tipos básicos:

- Gamificación trivial: Es a lo que la mayoría estamos acostumbrados. donde los juegos son introducidos al sistema. Generalmente se califican con puntos, medallas, gráficos de progreso.
- Gamificación intrínseca: Se refiere al uso de la motivación y diseño del comportamiento para comprometer a los usuarios.

1-6 Conceptos que no hacen a la Gamificación

La profesora Fernández Solo de Zaldívar (2015) en el blog de la UnirRevista, cuenta sobre los conceptos erróneos más comunes que se relacionan con la Gamificación, los cuales, llevan a la confusión:

- Hay quienes identifican a la Gamificación con premios: cual es erróneo porque el premio es solamente un elemento de la misma.
- Gamificar no es crear un juego, sino que se aplican elementos del mismo.
- La gamificación no solo tiene que ver con la tecnología sino mucho más con la metodología.
- Gamificar no es crear un sistema de puntos y recompensas, estos son elementos que pueden utilizar para llamar la atención o motivar a los usuarios.
- Hay quienes consideran que haciendo cualquier tipo de juego están aplicando Gamificación y esto se debe a que no conocen el concepto en profundidad, porque no es hacer todo y cualquier cosa un juego.

1-6-1 Juego Serio y Teoría del Juego vs. Gamificación

Arenas (2011), Co-Fundador del Gamification World Congress, en su página hace la diferenciación entre juego serio, teoría del juego y Gamificación porque pueden llevar a la confusión.

La Teoría de Juegos es un sistema matemático destinado a la toma de decisiones en el cual se relacionan conceptos de distintas áreas como estadística, economía, biología, entre otras. Estudia diferentes modelos de decisión en el comportamiento estratégico de jugadores. En este tipo de teoría un juego consiste en jugadores, estrategias o movimientos y se obtiene una recompensa para cada combinación de estrategias. Neumann y Morgenstern (1944).

La diferencia que hay entre la Gamificación y la teoría de juegos, es que a pesar de que intentan aplicar el pensamiento de juegos a otros ámbitos, la Gamificación lo hace para resolver problemas de participación de las personas, y la teoría de juegos para resolver modelos de decisión de estas mismas personas. Arenas (2011).

Los juegos serios son juegos o videojuegos aplicados en ámbitos no lúdicos como pueden ser la educación o la salud. Suelen representar una simulación del mundo real incorporando mecánicas de juegos para obtener motivación y diversión, así conseguir la atención de los usuarios y la solución de problemas. Marczewski (2015).

La diferencia que hay entre la Gamificación y juegos serios según Arenas (2011), es que aunque ambas intentan aprovechar lo mejor de los juegos para resolver problemas en el mundo real, una lo hace a través de la aplicación de mecánicas de juego principalmente en la empresa, y la otra aplicando juegos cerrados a resolver problemas concretos más relacionados con la sociedad mediante la simulación de mundos virtuales.

Según Marczewski (2015) juego serio es una de las 4 categorías que componen a la Gamificación.

Capítulo 2 - Elementos de un sistema

Gamificado

2-1 ¿De qué se compone la Gamificación?

Al momento de plantear un juego hay que definir qué elementos del mismo colocar para que la experiencia gamificada sea gratificante. Los puntos del juego que hacen que sea divertido y adictivo, no pueden ser unificados en una lista de componentes e instrucciones. Si diseñamos una práctica gamificada basada únicamente en brindar recompensas a los usuarios, por ejemplo; brindando un puntaje es posible que aparezcan algunos inconvenientes, ya que algunos usuarios terminarán cansándose de acumular puntos y les dejará de parecer estimulante. Zichermann (2011)

La Gamificación está compuesta por tres elementos fundamentales: las mecánicas, dinámicas y componentes del juego. Werbach, (2013)



Figura 1

2-1-1 Mecánicas

Las mecánicas actúan como reglas que consiguen que la actividad no lúdica se relacione a un juego y obtenga la participación y el compromiso por parte de los usuarios a través de una serie de retos y barreras que han de superar. Zichermann & Cunningham, (2011)

Dentro de las más conocidas encontramos:

- **Recompensas**, es algo que tiene un determinado valor que se obtiene tras la realización de una acción o cumplimiento de un objetivo. En un sistema gamificado se plantea como objetivo hacer que el comportamiento mediante el cual se obtuvo la recompensa se repita.

Las recompensas pueden ser desde puntos o medallas hasta el simple reconocimiento, pero lo más importante es que sean atractivas para que el usuario se sienta motivado para poder alcanzarlas.

Existen distintos tipos de recompensas entre las que destacan las siguientes:

-**Recompensas fijas**. Son el tipo de recompensa más sencillas y habituales, su característica principal es que el usuario conoce con anticipación cuál va a ser el premio que va a obtener al conseguir un objetivo.

-**Recompensas aleatorias**. Estas recompensas son muy similares a las anteriores ya que el usuario sabe que tras el logro del objetivo obtendrá una recompensa, pero desconoce cuál va a ser.

- **Recompensas inesperadas**. Son premios que el usuario no puede predecir, por lo que a la

satisfacción de conseguir una recompensa se le agrega el efecto sorpresa. Este tipo de recompensas son muy útiles en sistemas que tienen como objetivo la captación y fidelización de clientes.

- **Recompensas sociales.** Estos premios no son otorgados por el juego en sí, sino por el resto de los participantes.

- **Logros**, también llamados desafíos, se muestran en los sistemas gamificados y los juegos como representaciones reales o virtuales de que se ha conseguido superar un reto. Los logros pueden tener distintos niveles de dificultad y provocar distintas reacciones en el jugador, por eso se debe diseñar de manera clara y accesible para mantener la motivación.
- **Estados de Victoria**, todos aquellos objetivos que logran que un jugador o equipo formado por varios jugadores sea ganador. Asociados a este concepto se encuentran los estados de derrota y de empate.
- **Competición**, Se la considera como una de las cosas que más satisfacción provoca en una persona al realizar una determinada acción, es comparar el resultado obtenido con el de los demás. La competición es un factor clave que provoca en numerosos casos, un entorno competitivo para dar lugar a la obtención de mejores resultados, tanto de carácter individual como grupal. Pero en los juegos la competición no debe pasar el límite, en el cual los usuarios comiencen a sentirse incómodos ante las acciones realizadas por el resto de los individuos. Si tenemos un sistema que requiera trabajar en ámbitos más cooperativos, deberemos encontrar un término medio entre competición y cooperación.

2-1-2 Dinámicas

Las dinámicas, son aspectos globales a los que un sistema gamificado debe orientarse, se dice que está relacionado con los efectos, motivaciones y deseos que se esperan generar en el usuario. Werbach, (2013).

Dentro de las dinámicas podemos destacar algunos tipos:

- **Restricciones del juego** o limitaciones que podemos descubrir durante el juego.
Una de las restricciones más utilizadas son las referentes a plazos, provocando que las personas sientan la necesidad de actuar de forma inmediata, y si añadimos la creencia de tener una esperanza de éxito podemos llegar a motivar a las personas.
- **Emociones**, entre ellas podemos encontrar la curiosidad, la competitividad o la frustración ya que juegan un papel fundamental en la forma en la que experimentamos el juego. Los diseñadores de juegos invierten en ilustraciones de calidad para que nos dejemos llevar por nuestras emociones. Una de las emociones que más se trabajan dentro de este entorno es el humor logrando transformar una experiencia negativa en positiva.
- **Narrativa** o guión del juego, sumerge a los usuarios en una historia coherente y continuada.
- **Progresión**, es decir, el crecimiento y el desarrollo del jugador a lo largo del juego.
- **Relaciones** o interacciones sociales que generan distintos sentimientos de familiaridad con el resto de usuarios. Uno de los sentimientos más relevantes para fomentar estas relaciones es el altruismo, basado en la entrega de bienes o servicios a los demás sin esperar nada a cambio. Por ello, es un factor de motivación a tener

en cuenta en los sistemas gamificados, ya que el hecho de recibir regalos de otros participantes nos obliga, de algún modo, a mantenernos activos en el juego para poder devolver el favor.

2-1-3 Componentes

Según Werbach, (2013) los componentes de un juego son elementos concretos y específicos asociados a los mencionados anteriormente. Pueden variar de tipo y de cantidad, dependiendo de la creatividad en que se desarrolle el juego.

Zichermann (2011) comenta que está formado por tres tipos de elementos conocidos como PBL: Puntos (Points), Emblemas (Badges) y Tablas de clasificación (Leaderboards).

- ❖ **Puntos:** Crean una sensación de progreso para el usuario y le devuelven inmediatamente información sobre las acciones que realiza, ya sea correctas o incorrectas. Se relacionan a su vez con los premios, ya que estos motivarán al usuario a conseguir dichos puntos. Además ofrecen datos de gran valor para los diseñadores.

Los puntos son los elementos más utilizados en los diferentes sistemas de gamificación, Zichermann (2011) hace una diferenciación de los mismos para diferentes objetivos:

- **Puntos de experiencia:** indican el rango y el rendimiento, sirven como indicadores de habilidad y constancia de un jugador.

- **Puntos reembolsables:** también denominados compensables, los cuales se pueden cambiar o canjear por recompensas externas (dinero, regalos, estado).
- **Puntos de habilidad:** poco habituales en sistemas de gamificación. Ganados por acciones específicas.
- **Puntos sociales:** son aquellos puntos que se obtienen en función de acciones específicas que realizan otros jugadores.
- **Puntos de reputación:** son el sistema más complejo y suelen indicar “integridad” del usuario y se utilizan para establecer un punto de confianza entre partes.

Los distintos tipos de puntos mencionados pueden ser utilizados en distintos ámbitos de la gamificación. Uno de los usos más frecuentes es para brindar una clasificación efectiva para que el jugador pueda comprobar de manera rápida su evolución en el juego. También se los utiliza para determinar en qué nivel se encuentran los jugadores, dentro de un juego.

- ❖ **Insignias o Badges:** son la representación de el/los logros específicos dentro del sistema gamificado. Se los utiliza como un indicador visual del progreso y no como recompensa final además son coleccionables.

Las investigadoras Antin y Churchill (2011) consideraron que insignias deben reunir las siguientes características:

1. **El establecimiento de metas:** representan a un objetivo que desafía a los usuarios a cumplir con ciertos requerimientos para alcanzarlo.

2. **Instrucción:** orienta al jugador dentro del sistema sobre qué tipos de actividades son posibles y las reglas dentro del mismo, para que éste se sienta involucrado y son altamente valorados.
3. **Reputación:** proporcionan información al usuario sobre la habilidad y experiencia. Indican al usuario sus logros.
4. **Estado / Afirmación:** en consecuencia a la característica anterior, se le otorga símbolos de estatus al usuario y son motivadores porque los demás ven los logros alcanzados del mismo.
5. **Identificación de grupo:** sirven para establecer unión entre diferentes usuarios. Genera que un jugador perciba cierta sensación de conexión de identidad con otros y es valioso porque promueve una mayor cooperación en algunas situaciones

Una de las características más útiles de los mismos, es que pueden ser una forma en la que los empleados manifiesten ciertas capacidades y habilidades.

❖ **Tablas de clasificación:** permiten a los usuarios ver qué posición ocupan respecto al resto de una manera ordenada y visual. La ventaja del mismo es que no necesita de una explicación para que se comprenda. Aunque, tanto Werbach (2012) como Zichermann (2011) advierten que pueden ser muy motivadoras o generar el efecto contrario para aquellos que ocupan las posiciones más bajas, incluso generando el abandono del sistema gamificado.

Además a las mismas las dividen según los siguientes criterios:

- **Generales:** incluyen a todos los usuarios del sistema. Este tipo de tablas puede desmotivar a aquellos jugadores que se incorporaron más tarde, ya que pueden encontrar inalcanzable de llegar al objetivo o de alcanzar el nivel de aquellos primeros usuarios.
- **Entre amigos:** clasificaciones que comparan a un usuario con otros, los cuales se identifiquen con él.
- **En un período de tiempo:** la clasificación de estas tablas se obtiene durante un tiempo determinado.

Zichermann (2011) menciona otros componentes que se pueden utilizar para aprovechar al máximo la Gamificación, como:

- ❖ **Avatares** son las representaciones de los usuarios dentro de un juego o sistema gamificado. En general se representan por una imagen que el jugador va personalizando con distintas opciones que le proporciona el sistema. En algunos juegos, el avatar puede ir mejorando en función al progreso en el juego a modo de recompensa.
- ❖ **Niveles**, son un indicador del grado de progreso dentro de un juego, además, la consecución de un determinado nivel puede conllevar a lograr un determinado estatus dentro de la organización.
- ❖ **Pruebas**, recorridos en los que el jugador debe realizar distintas acciones para conseguir un objetivo. La misión puede estar regida por normas o bien, ser más

abierta y permitir llegar al final con acciones más libre, en función de los gustos del jugador.

- ❖ **Objetos virtuales**, Son objetos o bienes intangibles que los jugadores adquieren mediante compras o ganando, que se utilizan en los juegos. Estos bienes pueden presentarse de muy diversas formas: desde armas o ropa para los personajes hasta decoraciones para hacer más atractivos los avatares con los que se juega. Otra forma de lograr estos bienes puede ser como consecuencia de la resolución de un determinado reto del juego.

2-2- Pasos a seguir para diseñar un sistema gamificado

La Gamificación opera en situaciones que no son de juego. El elemento fundamental de estas actividades es que conllevan objetivos reales de carácter social o empresarial. Los jugadores que forman parte de un sistema gamificado no están ahí para sumergirse en un mundo de fantasía, sino para comprometerse más activamente con el producto o empresa. Kapp (2012).

Por otra parte, optar por la gamificación, implica decidir sobre un diseño y una actuación sistemáticos y ordenados y, en el fondo, una determinada manera de entender este proceso.

Desde el punto de vista del diseño, la gamificación para Kapp (2012) y Sitzmann (1997) tiene varias implicaciones al respecto:

- Qué papel se le otorga al empleado en el conjunto del proceso de gamificación.

Con la gamificación el empleado pasa a tener el protagonismo, ya que es él quien

juega, se enfrenta con el reto ideado y lo resuelve. Y por otro lado, quién lo conduce o lleva a cabo.

- Identificar los objetivos y núcleos temáticos del proceso de gamificación. Estos núcleos deberían servir de base a los diferentes juegos, y permitir su operatividad en las actividades de impulso de contenidos conceptuales (asociación, repetición, ubicación, clasificación, ofrecer ejemplos, etc.), procedimentales (analogía, observación, explicación del cómo y el porqué, demostración, práctica, etc.) y actitudinales (comunicación oral, empatía, trabajo en equipo, cooperación, etc.).
- Analizar de manera cuidadosa el juego o los juegos. Hacer un barrido en la red o en las tiendas sobre posibles juegos (tecnológicos o físicos) que puedan adaptarse o implantarse en las actividades es una tarea necesaria y además amena. Es como si se llevara a cabo un estudio de mercado: analizando las potencialidades de cada juego, las necesidades que puede cubrir y las adaptaciones que hay que hacer.
- Determinar un tiempo mínimo necesario para la implantación del juego. Muchos juegos disponen de fichas indicativas en que se describe el tiempo mínimo para su puesta en marcha. En todo caso, con una simulación previa se visualizar cuánto tiempo se requiere.
- Identificar qué tipos de juegos pueden ser más adecuados y se deberá tener en cuenta el número de empleados que participen. El conductor o guía del proceso, deberá adaptar las dinámicas de cada juego al número de empleados y al tiempo que se le otorgue para poner en práctica el juego.
- Saber que hay diferentes tipos de juegos, pero también de jugadores. Es imprescindible para interpretar el comportamiento de los empleados pero, sobre

todo, para diseñar un juego o bien adaptar uno existente, ya que se deben de tener todos en cuenta.

2-2-1 Puesta en marcha

Algunas cuestiones a considerar para Kapp (2012) y Sitzmann (1997) a la hora de idear un juego, es que hay que tener en cuenta algunos de estos componentes:

- Personajes, eventos, tensión y resolución.
- Idear una curva de interés determinada por la secuencia de eventos a los que el empleado tendrá que enfrentar.
- Sistema de niveles de dificultad.
- Sistema de recompensas.

El paso siguiente es poner en práctica el juego ideado y las cuestiones a considerar durante su puesta en marcha son:

- Hacer alguna prueba con juegos sencillos, de bajo riesgo. Se pueden utilizar para la consolidación de contenidos, si bien también son una buena herramienta de diagnóstico de conocimientos previos. En definitiva, se trata de jugar reiteradas veces antes de su puesta en marcha para detectar posibles desajustes, falta de información, bloqueos, puntos muertos, etc.
- Crear un contexto favorable al juego, ya sea en las sesiones previas. Habrá que explicar la rigurosidad de la actividad, a fin de evitar una dispersión excesiva que a

veces se produce y no hay que olvidar la atmósfera adecuada para que los empleados se sumerjan en la dinámica del juego.

- Realizar un seguimiento del proceso de Gamificación. Identificar qué se está produciendo durante el proceso, ayudar cuando sea necesario, administrar los tempos, etc.
- Y por último, destacar dos puntos de vista: por un lado, referente a la necesidad de que el grupo juegue, es decir, que una vez iniciado el juego, no haya muchas intervenciones por parte de quien lo implementa. Por otro lado, hay que permitir que los empleados se organicen, elaboren, redacten, etc., un juego o parte del mismo. De este modo, se potencia un momento de aprendizaje doble: en la resolución de otros juegos y en la creación de uno propio.

2-3 Los tipos de jugadores que se encuentran aplicando la herramienta

Al igual que existen distintos tipos de diversión, existen también distintos tipos de jugadores. No todos los juegos son iguales ni tienen los mismos objetivos, por lo que no todas las personas se enfrentan a ellos de igual manera. Bartle (2012),

A la hora de definir los diferentes tipos de jugadores que existen, hay que tener en cuenta los distintos niveles de actividad de los jugadores, tanto actuales como futuros, el encuadre

que debemos dar al juego para conquistar nuevos jugadores, tendrá que ser distinto al que aplicaremos para retener en el sistema a los jugadores que se consideren expertos.

Existen muchas clasificaciones acerca de los distintos tipos de jugadores que podemos obtener, pero la más conocida es la creada por Bartle (2012), quién afirmó que “la clasificación funciona mejor al considerar juegos multijugador, que ofrecen la posibilidad de comunicarse con el resto de los participantes por medio de textos o audios”, a su vez diferenció entre cuatro tipos de jugadores: **Asesino, Triunfador, Socializador y Explorador.**



Figura 2

Los jugadores **asesinos** (Killers), también denominado ambiciosos, tiene como meta principal ganar el juego, y no les importa hacerlo a costa de los demás e imponerse sobre ellos. Como bien dice Bartle (2012), el “ambicioso” es aquel jugador que busca competir con otros jugadores y disfruta de la capacidad de vencer a los demás y causarles frustración.

Por otra parte, los jugadores **triunfadores o conseguidores** (Achievers) buscan tener éxito dentro del juego mediante la obtención de puntos para conseguir las mejores posiciones en las tablas de clasificación. Para el autor Bartle (2012), este tipo de jugadores tienen como objetivo resolver retos con éxito y conseguir una recompensa por ello.

No obstante, los jugadores **sociales**, (Socializers) tienen como fin relacionarse con otros jugadores. Gozan de la interacción con los demás a través del entorno de juego en el que se encuentren. La definición exacta de este tipo de jugadores es que “tienen como objetivo resolver retos con éxito y conseguir una recompensa por ello” Bartle (2012).

Y por último, los **exploradores** (Explorers) tienen como finalidad interactuar con el mundo en el que se encuentran, buscando pistas, resolviendo misterios, averiguando todo lo posible sobre el entorno de juego. Siguiendo con la definición del autor los exploradores, “quieren descubrir y aprender cualquier cosa nueva o desconocida del sistema” Bartle (2012).

En cambio, Marczewski (2013), un investigador del campo de la Gamificación, segmentó a los jugadores de un sistema gamificado en relación a si son motivados desde lo intrínseco (autorrealización) o desde lo extrínseco (premios), él establece seis tipos de usuarios:

- **Philantropists:** Son motivados desde el propósito. Son altruistas y están dispuestos a dar sin esperar una recompensa.

- **Socializers:** Son motivados por la relación. Quieren interactuar con otros y crear conexiones sociales.
- **Free Spirits:** Son motivados por la autonomía, que significa libertad para expresarse y actuar sin control externo. Les gusta crear y explorar dentro de un sistema.
- **Achievers:** Son motivados por la competencia. Ellos buscan progresar dentro de un sistema completando tareas o probándose a sí mismos enfrentando desafíos difíciles
- **Players:** Están motivados por premios extrínsecos. Ellos harán lo que sea para ganar una recompensa dentro de un sistema, independientemente del tipo de actividad.
- **Disruptors:** Están motivados por el desencadenamiento del cambio. Tienden a interrumpir el sistema ya sea directamente o a través de otros para forzar cambios negativos o positivos. Les gusta probar los límites del sistema e intentar seguir adelante. Este tipo se deriva del SDT, pero de la observación empírica de este comportamiento dentro de sistemas en línea. Aunque la interrupción a veces puede ser negativa (por ejemplo, los tramposos o griefer), esto no es siempre el caso porque los disruptores también pueden trabajar para mejorar el sistema

Capítulo 3: Evolución en el proceso de capacitación

3.1 ¿Qué se conoce sobre Capacitación?

Según la Real Academia Española (2014) la capacitación es la “acción y efecto de capacitar” es decir, concederle a una persona que desarrolle sus habilidades con nuevos conocimientos y herramientas.

Para Dessler (2001) la capacitación es el proceso para enseñar a las personas las habilidades básicas que se necesitan para desempeñarse.

En cambio, Robbins (2009) considera que la forma en que una persona procesa, internaliza, y recuerda materiales nuevos y difíciles no necesariamente es la misma en que otros lo hacen. Esto significa, que la capacitación formal eficaz debe individualizarse a fin de que refleje el estilo de aprendizaje para cada persona.

Algunos ejemplos que brinda Robbins (2009) sobre los distintos estilos de aprendizaje son: la lectura, observación, escucha y participación. Algunas personas captan información mejor cuando la leen. Otras aprenden mejor a través de la observación, miran a otros y luego imitan los comportamientos que han visto. Los escuchas, se basan mucho en su sentido auditivo para captar información. Y por último, hay quienes prefieren un estilo participativo, quieren aprender haciendo las cosas.

Estos estilos de aprendizaje no son mutuamente excluyentes. Lo recomendable es utilizar métodos múltiples de enseñanza para una buena capacitación.

3-2 Capacitación en las Organizaciones

La capacitación en la práctica suele ser una forma eficaz para aprender, porque suele ser estructurada y concreta. Dessler (2001)

Para Coulter (2005) la capacitación en los empleados es una actividad importante, ya que las destrezas de estos se deben modificar y actualizar. Los gerentes, por su lado, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuando lo requieren y cómo debe ser la capacitación.

Según Gore (2004) “La misión de la capacitación no consiste solamente en elaborar y poner en práctica planes cuidados desde el punto de vista didáctico; es más amplia y compleja: debe ayudar a la organización a funcionar como un contexto que aprende y enseña”. (p.141)

En cambio para Blake (2000) “La misión de la capacitación no es que las personas hagan las cosas, sino que estén en condiciones de hacerlas” (p.17)

Se utiliza la capacitación según Gore (2004) cuando se quiere influir en la forma en la que la gente se relaciona, en el funcionamiento de los grupos de trabajo, el estilo de gestión de un proyecto, y demás. Como todo proyecto de formación intenta generar cambios en las actitudes de las personas y esto repercute directamente en la cultura organizacional.

Entre los principales objetivos que se buscan lograr a través de la capacitación se cuentan los siguientes: productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, prestaciones indirectas, salud y seguridad, desarrollo personal, entre otros. Coulter (2005)

En la actualidad, Coulter (2005) considera que el ámbito laboral se encuentra en continuos cambios por lo cual las organizaciones en general se deben adecuar a los mismos y para esto no existe mejor medio que la capacitación, la cual brinda a los empleados las bases necesarias que les permite enfrentarse en mejores condiciones a sus tareas diarias.

Para Coulter & Robbins (2010) “la capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de RRHH, y que si el trabajo demanda un cambio, las habilidades/técnicas de los empleados deberán de cambiar” (p.215)

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Coulter & Robbins (2010)

3-2-1 Tipos de Necesidades de Capacitación

Según Blake (2000) la forma en que se generan, se detectan, se analizan y se evalúan las necesidades de capacitación compone una de las genuinas preocupaciones de las personas a cargo de este tema en las empresas. Los errores cometidos en este campo se pagan muy caro, porque la detección de las necesidades es algo que está al principio de un proceso.

Esta es la parte “diagnóstica” de la capacitación y como cualquier diagnóstico mal hecho o no hecho generará serias dificultades. Él considera que:

Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. (p.22)

En su libro *Necesidades de Capacitación* Blake (2000) afirma que la capacitación se puede dar por tres tipos de necesidades:

- **necesidad de capacitación por discrepancia:** está condición puede ser considerada como una necesidad de capacitación solamente si la causa de ese desempeño insatisfactorio es una falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

Cuando una cultura organizacional es efectiva y sana, cuando hay clima de participación y las comunicaciones son buenas, cuando se muestran con claridad las ventajas para el participante de hacer las cosas de una manera mejor, cuando los objetivos están claros, las necesidades de capacitación por “discrepancia” son detectadas por los propios “discrepantes”

- **necesidad de capacitación por cambio:** estas son necesidades que sobrevendrá cuando un proyecto cambia la manera de hacer algo que ya se está haciendo y se está haciendo bien, pero algo justifica el cambio y éste no se lo podría hacer si no mediase alguna forma de aprendizaje.

Estas situaciones son más comunes por los avances tecnológicos, la necesidad de bajar costos o tiempos, la necesidad de lograr una cierta calidad, la necesidad de equilibrar lo que ha hecho un competidor, una nueva disposición legal, etc., son situaciones que nos fuerzan a buscar otra manera de lograr lo que hoy ya estamos haciendo.

Toda propuesta de cambio contiene una cuota de amenaza para el adulto que se preguntará por qué deberá abandonar lo que ya sabe y se siente seguro de hacerlo, para realizarlo de otra manera que desconoce y por lo tanto le genera inseguridad.

- **necesidad de capacitación por incorporación:** necesidades que aparecen como efecto de incorporar una nueva actividad o tarea a algo que ya se está haciendo y no se lo podría hacer si no mediase un acto de aprendizaje en las personas que desarrollarán esta nueva actividad. Frente a lo nuevo se produce todo un abanico de reacciones que van desde el abierto rechazo de los más conservadores hasta el exagerado entusiasmo de los aficionados a la innovación.

Aunque antes se debe detectar y percibir la necesidad de capacitación y el proceso de detección de la misma concluye, según Blake (2000), cuando se ha alcanzado el consenso de los siguientes puntos:

- algo que debe ser hecho y no se está haciendo o no se está haciendo de la forma deseada.
- sabemos quién o quiénes son los que deberán hacer cambios o incorporaciones en lo que están haciendo.
- sabemos que no podrían hacerlo si no mediase alguna forma de aprendizaje.

En el proceso de detección de la necesidad, se debe poner en claro lo que deben hacer porque definirá un punto de partida e indicará un punto de llegada.

3-2-2 Tipos de Capacitación en las organizaciones

Coulter y Robbins (2010) en el libro *Administración* indican que existen dos tipos de capacitación: capacitación general y específica.

La primera, la capacitación general, consiste e incluye habilidades de comunicación, aplicación, y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades gerenciales y desarrollo, crecimiento personal, habilidades de supervisión, habilidades tecnológicas y de conocimiento. Por otro lado, la capacitación específica, incluye habilidades básicas de trabajo, creatividad, concientización de la diversidad cultural, escritura de recuperación, manejo del cambio, liderazgo, ética, acoso sexual, creación de equipos, aceptación, entre otros.

No obstante, lo subclasifican en dos tipos de capacitación. La primera (capacitación general) se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que luego será transmitida por éste al resto de sus compañeros. Y en el caso de la segunda (capacitación específica) es inducida, la enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas.

Robbins (2009) considera que el enseñar a los empleados incluye todo, desde aptitudes básicas hasta cursos ejecutivos avanzados. Por lo que, él sólo divide en cuatro categorías de aptitudes generales que se deben de enseñar.

- **Aptitudes básicas de alfabetismo:** En muchos países subdesarrollados en los que hay trabajadores que no saben leer o no han ido más allá del equivalente del tercer grado de primaria, no tienen esperanza de competir en una economía global, por lo cual las organizaciones cada vez más enseñan aptitudes de lectura y matemáticas básicas a sus empleados.
- **Aptitudes técnicas:** esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las aptitudes técnicas de un empleado. La capacitación técnica se ha hecho cada vez más importante por dos razones: la nueva tecnología y los nuevos diseños estructurales de la organización. Los trabajos cambian como resultado de las nuevas tecnologías y los mejores métodos. Esta se ha vuelto cada vez más importante debido al cambio del diseño organizacional, ya que las empresas aplanan sus estructuras, expanden el uso de los equipos de trabajo y desaparecen las tradicionales barreras entre los departamentos, los empleados necesitan dominar una variedad más amplia de tareas y tener un mayor conocimiento de la forma en que opera su organización.
- **Aptitudes interpersonales:** Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo y su desempeño laboral depende hasta cierto grado de su capacidad para interactuar con eficacia con sus compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes aptitudes interpersonales, pero otros requieren capacitación para

mejorarlas. Esto incluye el aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con más claridad, y cómo ser un miembro más eficaz en su equipo de trabajo.

- **Aptitudes para resolver problemas:** Los gerentes, así como muchos empleados que realizan tareas que no son de rutina, tienen que resolver problemas en sus trabajos. Cuando las personas requieren de dichas aptitudes pero son deficientes al respecto, participan en la capacitación para resolver problemas. Esto incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones. Este tipo de capacitación se ha vuelto una parte fundamental de casi todo el esfuerzo organizacional para introducir equipos autodirigidos o implementar programas de administración de la calidad

3-3 Pasos de Capacitación

Para Dessler (2001) los entrenadores deben conocer los métodos adecuados para enseñar y en particular deben conocer los principios del aprendizaje paso por paso, dividiéndolos en cinco:

1- Establecer los objetivos de la capacitación

En primer lugar se deben escribir los objetivos de la capacitación que se quiera llevar a cabo.

2- Escribir una descripción detallada del puesto

La descripción es el centro de todo programa de capacitación ya que debe enumerar las tareas diarias y periódicas de cada puesto. Es decir, la descripción detallada del puesto debe enumerar lo que se hará y también como se hará.

3- Elaborar una forma de registro abreviada del análisis de las tareas

Se refiere a la confección de un listado de las aptitudes que los empleados deben tener para que se les capacite y las cuales se puedan identificar con anticipación, es decir, cosas que el empleado debe saber o hacer para desempeñar la tarea

4- Preparar una hoja de instrucción para el desarrollo del trabajo

Se trata de una hoja en la cual se muestran los pasos de cada tarea así como también los puntos claves de cada una.

5- Elaborar el programa de capacitación para el trabajo

Hace referencia a la elaboración de un programa en el cual se debe incluir una descripción del puesto, un resumen de los objetivos del programa, un listado de las habilidades que se pueden enseñar.

Y por último se debe decidir cuáles son los medios que se usará en el programa de capacitación

3-4 Programas de Capacitación

Para Robbins (2001) los programas de capacitación se proponen mejorar y mantener el desempeño actual en el trabajo. Además considera que la capacitación a los empleados es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en el individuo que mejorara su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo.

Normalmente se dice que la capacitación puede incursionar cambios en las destrezas, habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Esto puede significar que los empleados cambien lo que saben, como trabajan y sus actitudes hacia el trabajo o su interacción tanto con sus compañeros de trabajo como hasta con su supervisor.

Los programas de capacitación según Robbins (2001) están orientados hacia el presente, se centran en los puestos de trabajo actuales de cada uno de los empleados estimulando habilidades y capacidades específicas para desempeñar con rapidez su trabajo. Con la capacitación de los empleados se trata de ayudar a los empleados para que aprendan.

El aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, es algo que lo acompaña a lo largo de toda su vida y su carrera profesional. Pero para el bien del aprendizaje mismo, este no se da de la nada, sino que por el contrario, depende de varios sucesos y la responsabilidad del aprendizaje es una experiencia compartida entre empleado - empleador.

Robbins (2001)

3-5 Modelos de evaluación de la capacitación

Los modelos de evaluación de la capacitación más utilizados según Kirkpatrick (2000) son:

- **El enfoque de Parker:** Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- **El enfoque de R. Stake:** Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.
- **El enfoque de Bell System:** Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.
- **El enfoque de Donald Kirkpatrick:** Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En este enfoque me basare para realizar mi trabajo.
- **El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs):** Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la

gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

3-6 Los Beneficios de la Capacitación

Para Davis y Werther (2008) los beneficios que produce para el individuo abarcan desde la ayuda a la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora aptitudes comunicativas, incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, y por último, permite el logro de metas individuales así como eliminar temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

No obstante, Davis y Werther (2008) consideran que dicha herramienta, también conlleva beneficios hacia la propia organización, ya sea, mantener la competitividad, incrementar la rentabilidad, mejorar el conocimiento del puesto y de la organización en todos los niveles, elevar la moral, promover la identificación con los objetivos de la misma, crear una mejor imagen, promueve el desarrollo personal, promueve la comunicación en toda la organización, agiliza la toma de decisiones , proporciona información con respecto a necesidades futuras, entre tantas otras.

A su vez, Pain (2001) considera que frente a la variedad de situaciones, la capacitación es un instrumento de cambio, un recurso entre otros de la dirección de la empresa. Ella puede promover, reclutar, modificar sueldos, ascender, etc. Él ubica a la capacitación como un elemento muy útil pero altamente conflictivo y riesgoso.

3-7 La Gamificación aplicada a la capacitación en el ámbito laboral

Hay muchas razones que provocaron este interés por el uso de la Gamificación en el área empresarial, pero una de las principales son las propias características de los empleados actuales. Según Coulter & Robbins (2010) aunque la capacitación de los empleados se puede realizar de manera tradicional, la mayoría de las organizaciones se apoyan cada vez más en métodos de capacitación basados en la tecnología, dado su costo, capacidad y accesibilidad, y capacidad para proporcionar información.

A lo empleados actuales, especialmente la generación más joven, no les atraen las metodologías tradicionales porque desempeñan un rol pasivo en la misma y eso genera que no alcancen los objetivos de capacitación deseados, mismo pasa con la educación en las escuelas y universidades, las distracciones van en aumento y cada vez es más difícil captar la atención de las personas. La dinámica interactiva que plantea la Gamificación se adecua a los nuevos requerimientos del mercado y a las necesidades del mismo. Coulter & Robbins (2010)

Según Gore (2004):

Las simulaciones como método de enseñanza son particularmente frecuentes en la capacitación para el trabajo: permiten que la gente interactúe entre sí, refuerzan al grupo, consolidan el liderazgo del instructor dándole una fuente de poder diferente del poder formal de la organización y, sobre todo, no suelen fallar. (p.239)

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- a) las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;
- d) el sistema de evaluación del desempeño; y,
- e) los expedientes del personal.

Si bien la aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la capacitación -como lo prueban muchas empresas e instituciones que carecen de ellas- su uso es conveniente, por cuanto ellas constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. En definitiva, estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de capacitación en una organización. Coulter (2010)

La capacitación en la organización interviene en un contexto económico, organizacional y de relaciones socialmente complejo. Los actores son múltiples, propietarios, asalariados, organizaciones patronales, entre otros.

Pain (2001) considera que se capacita en la organización en un momento preciso, bajo la presión del mercado. Las organizaciones son sistemas inestables, permanentemente sometidas a la presión de la competencia, que se manifiesta de diferentes maneras,

introduciendo un cambio tecnológico, desarrollando un producto nuevo, etc. El mercado competitivo en el cual vivimos genera situaciones de riesgo vital para la empresa, y esos riesgos generan necesidades, entre ellas: la capacitación.

Se pide a la capacitación que provea comportamientos y conocimientos para que la empresa aplique exitosamente una nueva tecnología, y/u organización de la producción. Pain (2001)

3-8 Reflexiones sobre los resultados obtenidos de esta combinación

Cuando una organización logra buenas comunicaciones entre sus miembros, tiene cohesión y coherencia en sus cuadros de conducción, consigue comunicar con claridad sus objetivos y estos armonizan con las expectativas de sus miembros; estará en mejores condiciones de resolver sus requerimientos de capacitación por incorporación. Blake (2000)

Para comprender el potencial educativo del uso de juegos en la capacitación, Gore (2004) creó una lista de factores que influyen:

En los juegos no hay intereses creados; la experiencia en una empresa grande da lugar a muchas perspectivas parciales, mientras que el juego es compartido por todos los participantes; su informalidad permite quebrar las normas usuales de la organización , y con ello disminuyen los mecanismos de defensa; es un elemento de motivación o deshielo de un grupo; dan realimentación inmediata sobre las consecuencias de las conductas desempeñadas; permiten canales alternativos para la

comunicación de experiencias que de otra manera podrían no ser verbalizadas debido a su propia complejidad o a factores culturales inhibitorios; y no castigan los errores, permitiendo al participante aprender de ellos.(p244)

Según Blake (2000) todo aprendizaje requiere un campo motivacional positivo, y las novedades, mientras lo son, favorecen la aparición de esta sensación de que “ahora esto es lo importante”. Estas fuerzas positivas en la organización pueden y deben ser aprovechadas por el capacitador, pero no se debe confundir el atractivo de lo novedoso con la voluntad de aprender.

La clave del éxito de la Gamificación es el convencimiento por parte de la empresa, que debe presentar la propuesta con entusiasmo para lograr la implicación de empleados, clientes o quien quiera que sea el objetivo del juego. Inma Marín (2015),

El juego, explica Inma Marín (2015), consultora experta en la materia, “no reside tanto en la actividad en sí, sino en la actitud del que juega. Es algo voluntario, gratuito y necesita una motivación”. “Jugando se refuerzan los vínculos, se crean emociones, se gana confianza”, añade.

Marín desgrana las claves de la Gamificación durante un acto organizado por evento desarrollado por Dircom y H+K en el que se analiza la creciente importancia de esta práctica en el mundo corporativo.

Aunque el juego no es nuevo, esta práctica aplicada a la empresa es muy reciente.

“En media hora de juego podremos descubrir más a una persona que en un año de conversación”, dijo Platón. Y es que como explica Inma Marín, “cuando jugamos de verdad y decidimos implicarnos en esa actividad- nos mostramos como somos”. “Con un juego se puede descubrir si una persona es más agresiva o más analítica”, añade.

4 - Metodología de la investigación y trabajo de campo

4-1 Metodología de la investigación

Se determinó a continuación la metodología de trabajo apropiada para el proyecto bajo un paradigma de tipo cualitativo. Weiss y Rein (1972) Parlett y Hamlilton (1976) Guba (1978), Denzin y Lincoln (2000), entre otros, están a favor de los métodos cualitativos, ya que expresan que “la investigación cualitativa es una actividad que sitúa al observador en el mundo y consiste en una serie de prácticas interpretativas que hacen el mundo visible. Estas prácticas interpretativas transforman el mundo, pues lo plasman en una serie de representaciones textuales a partir de los datos recogidos en el campo mediante observaciones, entrevistas, conversaciones, fotografías, etc.” (p. 3). Por otro lado, hay autores como Campbell y Stanley (1966) quienes contrarrestan dicha opinión y describen lo experimental (cuantitativo) como “el único medio de establecer una tradición acumulativa en el que cabe introducir perfeccionamientos sin el riesgo de prescindir caprichosamente de los antiguos conocimientos en favor de novedades interiores”.

Tratar de incompatibles a estos tipos de paradigmas y sus respectivos métodos no tiene sentido porque lo más adecuado es pensar en la combinación de ambos de acuerdo con las necesidades de la investigación.

No obstante, dichas características demuestran que nuestro trabajo de investigación compete a la modalidad descriptiva, la cual según Shuttleworth (2008), es un método

científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

Esta modalidad se llevó a cabo mediante entrevistas con la finalidad de poder demostrar como la herramienta de Gamificación resultó en cada caso y cuáles fueron sus resultados.

4-2 Modalidad de la investigación

Para la obtención de información se recolectaron datos mediante entrevistas semi-estructuradas y un focus group, con el fin de poder analizar los resultados y lograr responder los interrogantes o preguntas de investigación formuladas y concluir si realmente la herramienta Gamificación ayuda a los procesos de capacitación en las empresas tornándose más interesantes, ayudando a cada uno de los empleados a desarrollarse profesional y personalmente mediante actividades divertidas y que ayuden al crecimiento de la empresa.

A partir de las entrevistas realizadas a cada profesional, logramos conocer como aplican y que resultados obtienen con el uso de la Gamificación como método de capacitación.

- En primer lugar, se entrevistó a Dominique Kessen, gerenta de RRHH en Unilever con más de un año y medio de experiencia en el sector.
- En segundo lugar, se entrevistó a Rodrigo Borgia, fundador y CEO de Gamefica, experto y especialista en la aplicación de la herramienta Gamificación hace más de 4 años.

Luego realizamos un Focus Group con 3 empleados del call center Ateneo, para poder evaluar como utilizan la herramienta dentro de la empresa y que opinión tienen sobre la misma.

4-3 Triangulación

En este estudio se aplicó la técnica metodológica de triangulación para comparar datos desde distintas perspectivas y así poder contrastarlos con el objetivo de fortalecer la investigación.

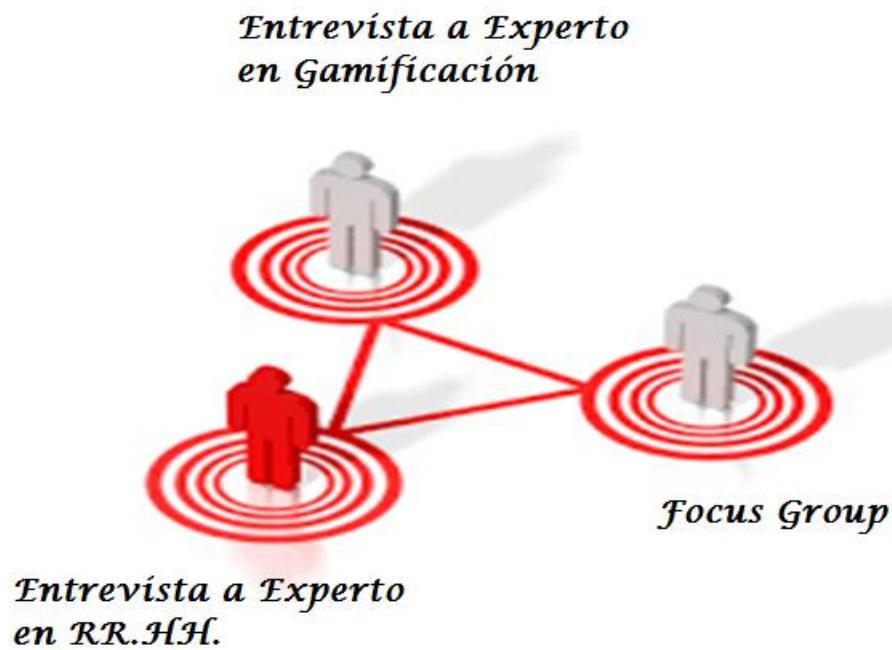


Figura 3

Constructor	Dimensiones	Indicadores	Entrevista Focus Group	Entrevista a experto	Entrevista a Gerente de RRHH
Gamificación	Herramienta gamificación: ventajas y desventajas	Listados de conceptos que no hacen a la gamificación Descubrimiento de la herramienta Gamificación Importancia de la aplicación de la herramienta y la cantidad de empresas que lo implementaron Principales beneficios de la Gamificación		P2 P1 P3 P4	P1 P2 P3 P4
	Cambios posibles para un proceso exitoso de la Gamificación	Percepciones ante la herramienta gamificación Cambios considerados a la hora de aplicar gamificación Caso de éxito en la empresa	P1 P2	P5	P5

La utilización de las herramientas mencionadas permitirán reunir datos e información de gran valor, provenientes de distintas fuentes, con el fin de conocer las diferentes opiniones y visiones.

Capacitación	Impacto de la herramienta Gamificación hacia el empleado	Importancia de la herramienta como método de capacitación Valoración del empleado	P3 P4		P6
	Proceso de capacitación aplicando la herramienta	Herramientas/técnicas utilizadas en el proceso de capacitación Persona encargada de llevar a cabo este proceso de capacitación mediante Gamificación Diferencias entre los métodos tradicionales de capacitación vs gamificación Tipo de jugador más destacado en el juego Resultados obtenidos	P5 P6	P7 P6	P11 P9 P8 P7 P10

5 - Trabajo de Campo

5-1 Análisis de entrevistas

5-1-1 Entrevista a Experto en Gamificación

Como resultado de la entrevista con Rodrigo Borgia concluimos que para él la Gamificación no es un juego, ni algo divertido, sino que es una herramienta que permite el entretenimiento y direccionar el comportamiento de sus colaboradores o usuarios hacia una conducta que se desea alcanzar. Así como Marczewski quién define a la Gamificación como la aplicación de metáforas de los juegos a las tareas de la vida real para influir en el comportamiento y mejorar la motivación, como se expuso en el marco teórico cap.1.1. Es importante destacar que hay elementos que no hacen a la Gamificación ya que no es un juego sino que se aplican elementos del mismo. Cap.1.6.

El entrevistado explico que con la Gamificación se pueden adquirir puntos, insignias, ranking, adquisición de conocimientos, entre otros. Si bien se utilizan herramientas de los juegos para la competición y la cooperación, no necesariamente estamos hablando de un juego, ya que gamificar no es crear un sistema de puntos y recompensas, estos son elementos que pueden ser utilizados para llamar la atención de los empleados. Cap.1.6

Por otro lado, define que la Gamificación es una herramienta motivacional pura, y es un facilitador, que permite que los empleados o usuarios logren absorber los conocimientos necesarios y lo importante es que perduren en el tiempo. Para él el hecho de aplicar actividades lúdicas en las empresas, permite aumentar los niveles de productividad, que los

empleados conozcan con claridad cuál es su trabajo y que sea cada vez más efectivo, que el clima laboral mejore. Tal como expresa Kapp en el capítulo 1.3 quien afirma que el juego mejora el compromiso con el aprendizaje y la memorización.

No obstante, Borgía nos comentó que la Gamificación la utiliza para mejorar los procesos de selección, de planificación comercial, como método para disminuir la rotación en las empresas y como herramienta motivacional pura, entre otras. Todos los talleres que realizó estaban vinculados a entrenamientos y capacitación pero no necesariamente con ese fin.

Según Coulter (2010) la aplicación formal de esta herramienta no es indispensable para la gestión de la capacitación pero su uso es conveniente, ya que brinda un apoyo valioso para tomar decisiones objetivas. En definitiva esta herramienta contribuye a hacer más eficiente el sistema de capacitación en una organización. Cap. 3.7.

Para concluir, algunas de las herramientas que implementa para llevar a cabo la Gamificación son “Lego Serious play” y “juego de postas” junto con actividades variadas para poder alcanzar los objetivos deseados y lograr direccionar la conducta de los empleados hacia el objetivo esperado.

En el marco teórico se detallan diferentes modelos como: diseño inesperado en juegos, simulaciones, juegos serios y Gamificación pura, para resolver problemas y crear mejores experiencias. Cap.1.5. Además la Gamificación está compuesta por tres elementos fundamentales: dinámicas, mecánicas y componentes que aportan en el usuario una sensación motivacional que genera que lleguen al objetivo deseado. Cap.2.1.

5-1-2 Focus Group - Call Center Ateneo

A partir del focus group realizado con empleados del call center Ateneo, pudimos concluir que no conocen la herramienta Gamificación como tal, simplemente realizan juegos de manera individual o grupal compitiendo entre sí para poder obtener algún tipo de incentivo o premios de manera mensual o semanal. Además, con este tipo de juegos no logran adquirir nuevos conocimientos, ya que conocen como deben llevar a cabo la gestión de su trabajo. Tal como expresan Zichermann & Cunningham (2011) las recompensas en un sistema gamificado son importante para que el usuario se sienta motivado para poder alcanzarlas y podemos notar que eso ocurre en el call center. Cap. 2.1.1.

Por otro lado, según el marco teórico 1.5, los empleados del call center estarían aplicando Gamificación intrínseca de acuerdo a la definición dada por Marczewski (2015) que se refiere al uso de la motivación y diseño del comportamiento para comprometer a los usuarios.

En base al capítulo 2.3, existen muchas clasificaciones acerca de los distintos tipos de jugadores, la más conocida es la creada por Bartle (2012), quién diferenció 4 tipos: asesino, triunfador, socializador y explorador. Los tipos o perfiles de jugadores que más suelen destacarse en el call center son el asesino y triunfador con el fin de alcanzar el incentivo o premio que se les ofrezca.

5-3-1 Entrevista Experto en RRHH de Unilever

Como conclusión, de la entrevista llevada a cabo con Dominique, gerente de RRHH de Unilever, la Gamificación es toda actividad lúdica que permite que los empleados logren adquirir el conocimiento deseado de manera entretenida, divertida, que no sea algo aburrido ni un proceso tedioso del cual no aprendan nada o por el contrario tengan que aprender un concepto de memoria sin sentido y que a corto plazo se lo olvidan. Así como está desarrollado en el marco teórico 1.1., donde Kapp (2012) define a la Gamificación como la utilización de mecánicas basadas en juegos para motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas.

La entrevistada considera que la aplicación de esta herramienta se logra con éxito gracias a que la generación que predomina en la empresa son llamados “millennials”, debido a que están más acostumbrados a utilizar la tecnología, distintos tipos de herramientas y mecánicas, etc. por lo que para ellos se convierte en una actividad entretenida, divertida, interesante permitiendo adquirir los conocimientos deseados a largo plazo. Además logra que compitan sanamente entre sus colaboradores dejando atrás prácticas antiguas o modelos de capacitación tradicionales que se tornan un poco aburridas. Según Coulter & Robbins (2010) aunque la capacitación de los empleados se puede realizar de manera tradicional, la mayoría de las organizaciones se apoyan cada vez más en métodos de capacitación basados en la tecnología, dado su costo, capacidad y accesibilidad, y capacidad para proporcionar información. Cap.3.7.

Por otro lado, una de las aplicaciones más utilizadas por Unilever para capacitaciones internas es Kahoot, la cual se basa en competencias que se van realizando sobre los contenidos vistos en la capacitación permitiendo generar mayor colaboración, y hace que la actividad se realice de manera informal. Además cada uno de los empleados están motivados gracias a los incentivos y/o premios que van a recibir al terminar la actividad, factor importante que también influye en el comportamiento y/o interés de la actividad.

Tal como expresan Zichermann & Cunningham (2011) las recompensas en un sistema gamificado son importante para que el usuario se sienta motivado para poder alcanzar los objetivos. Cap. 2.1.1.

No obstante, Dominique considera que las desventajas que posee la Gamificación es el tiempo que lleva planificar el juego, determinar cuáles serán las recompensas, incentivos o premios, que la actividad que se lleve a cabo se relacione con las necesidades de cada empleado y que realmente sea productivo. Para eso requiere de mucho esfuerzo y compromiso.

5-2 Cuadro de Relación de entrevistas

Indicadores	Entrevista RRHH Unilever	Focus Group	Entrevista Experto G.
• Eficiencia en el proceso de Capacitación	Eficiente, productivo y de largo plazo	No se aprende nada nuevo, conocen su trabajo, que y como vender sus productos.	Permite direccionar el comportamiento de los empleados hacia una conducta deseada
• Resultados exitosos obtenidos	Absorción del conocimiento a lp. mayor productividad, y rendimiento	Venta de productos, servicios, entre otros.	"Gestión de talento". Absorción del conocimiento y la permanencia en el tiempo
• Ventajas de la herramienta Gamificación vs herramientas tradicionales de capacitación	Actividades lúdicas que permiten que la actividad sea mucho más dinámica, divertida y entretenida.	Cumplir con los objetivos fijados y que culmine el día laboral. Motivación mediante obtención de resultados	Actividades lúdicas que permiten crear conceptos nuevos para que logren interpretarlo y entenderlo. No es algo divertido, pero si entretenido
• Principales beneficios de la Gamificación	Ayuda a los procesos de capacitación permitiendo mayor integración, confianza, sentido de pertenencia	Premios e incentivos	Incremento de la productividad, mejora la planificación comercial, y selección del personal, disminuye la rotación
• Conocimiento de la herramienta Gamificación	Boca en boca, aplicación de la herramienta en empresas, forros, artículos.	Aplicación de juegos basados en la competición y obtención de incentivos o premios.	Tiene componentes de cooperación y competición, pero no necesariamente es un juego. Contiene rankings, insignias, puntos.
• Valoración de los empleados hacia La herramienta Gamificación	Interesante, entretenido y divertido	Motivación vs Presión.	Conocen cual es su trabajo y ser más eficientes, mejora el clima laboral, permite desarrollar habilidades

5-3 Análisis de OsGood

Para obtener mayor detalle acerca de lo comparado anteriormente, utilizaremos el análisis de Osgood. Es una técnica de evaluación semi-objetiva, que se amolda a lo que pretendemos evaluar desde nuestra perspectiva.

En nuestro caso en particular, se definieron seis variables de gran relevancia, relacionándolas en tres Osgood distintos, que comprenden los resultados obtenidos de las entrevistas. El primero comprende:

A: Conocimiento de la Gamificación- No conocimiento: Esta herramienta permitirá evaluar el conocimiento de las empresas acerca de la aplicación de la Gamificación en cualquier área de la empresa. En caso de considerar que la Gamificación es conocida, la puntuación será elevada. De lo contrario, se puntuará de manera negativa, en caso de que los entrevistados lo consideren así.

B: Beneficioso- No beneficioso: En caso de que la puntuación sea elevada, estaremos diciendo que realmente el proceso de Gamificación fue beneficioso, de lo contrario se puntuará de manera negativa.

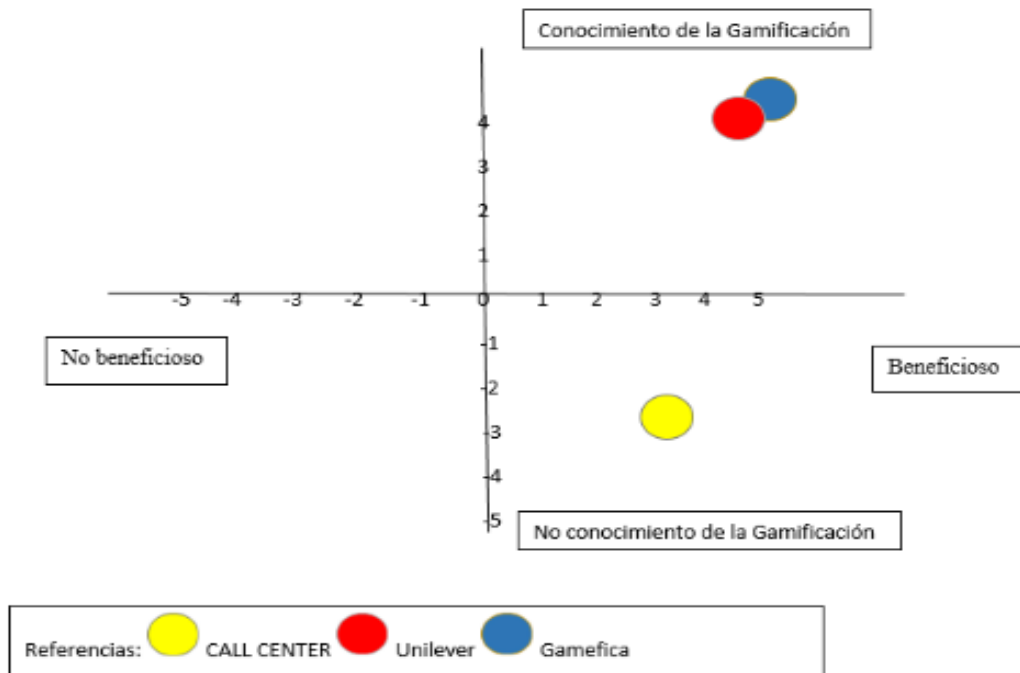


Figura 4

Como conclusión del primer Osgood, observamos que el hecho de conocer la herramienta Gamificación permite obtener beneficios sumamente positivos para quienes lo implementaron permitiendo en la mayoría de las empresas, además de adquirir nuevos conocimientos y aprender nuevos conceptos, aumentar sus niveles de productividad, mejorar su clima laboral, logrando mayor confianza y sentido de permanencia, mayor cooperación e integración de los empleados, entre otras. Mientras que para quienes no conocen la herramienta como tal, y no han implementado lo que se conoce como Gamificación pura, han incorporado juegos altamente competitivos entre sus empleados como en el caso del call center Ateneo, y de todos modos resultó beneficioso dado los

incentivos o premios que actúan como factores altamente motivadores a la hora de cumplir determinados objetivos.

El siguiente Osgood analiza las siguientes variables:

A: Aplicación de la gamificación en procesos de capacitación- No aplicación de la gamificación en procesos de capacitación: Esta variable evaluará la diferencia en términos de puntuación entre la aplicación de la gamificación en procesos de capacitación y su no aplicación, como influye y en que impacta. En caso de considerar que si lo aplican en procesos de capacitación la puntuación será positiva, de lo contrario la puntuación será negativa en caso de no aplicarse

B: Resultados exitosos - Resultados no exitosos: Cuando la valoración es alta, implica que los resultados obtenidos de la aplicación de la gamificación en procesos de capacitación fue exitoso, de lo contrario se puntuará de manera negativa

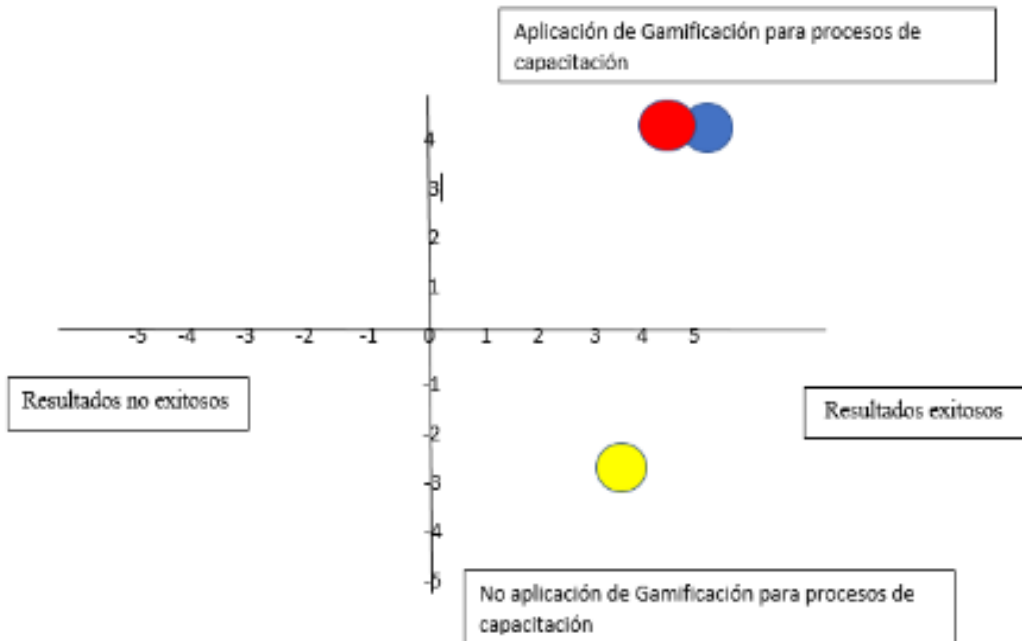


Figura 5

Como conclusión, observamos que la aplicación de la Gamificación en procesos de capacitación logró resultados exitosos ya que no solo permite adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades, sino que también permite que cada uno de los empleados conozcan cuál es su trabajo, que deben hacer y cómo, siendo este proceso más que entretenido. Por el contrario, quienes realizan juegos para sus empleados, que no hacen a la Gamificación, altamente competitivos también han logrado resultados exitosos en la mayoría de los casos mediante la obtención de determinados premios o incentivos.

Y por último, el tercer osgood analiza los siguientes variables:

A: Valoración del empleado- No valoración del empleado: Implica como el empleado valora la aplicación de la herramienta Gamificación a la hora de llevar a cabo procesos de capacitación y adquisición de conocimientos, por lo cual la puntuación será alta cuando la valoración de los empleados sea buena. Por el contrario, si la valoración de los empleados es negativa, la puntuación se dará través de números negativos

B: Eficiencia en el proceso de capacitación- No eficiencia en el proceso de capacitación: Si el proceso de capacitación para los empleados fue eficiente, se evaluará con números positivos, no obstante, mientras el proceso de capacitación para los empleados sea poco eficiente, se puntuará con números negativos

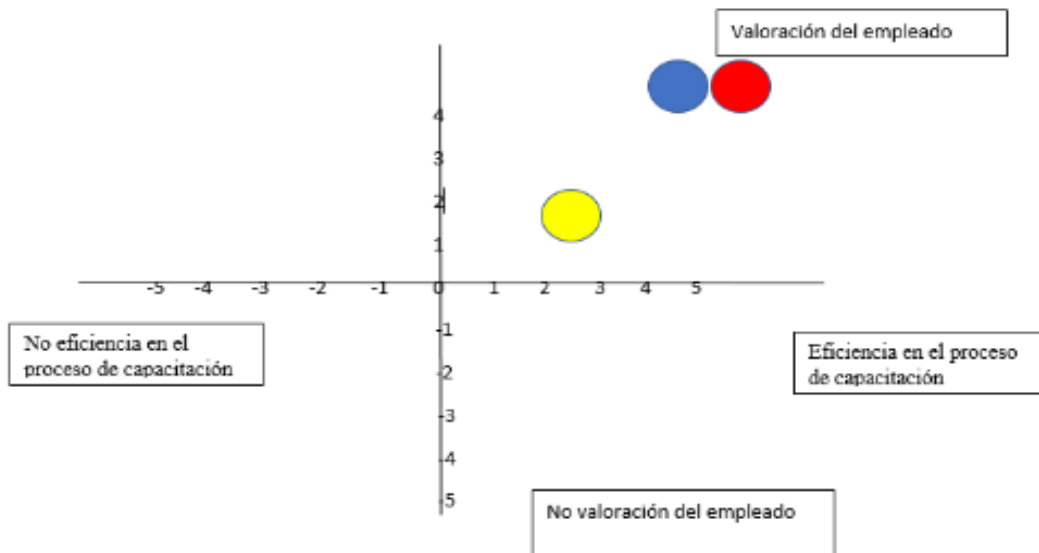


Figura 6

Y por último, el tercer Osgood demuestra que la valoración de los especialistas hacia la Gamificación es altamente positiva, porque observaron que los procesos de capacitación resultaron más eficientes, ya que permite el desarrollo de habilidades, destrezas y

conocimientos. No obstante, quiénes lo han implementado en el call center valoran estos tipos de juegos y mecánicas, ya que, los motiva a realizar de una manera más eficiente su trabajo.

6 - Conclusiones

Nuestro trabajo de investigación respondió a las siguientes preguntas: ¿Cómo favorece a la capacitación la aplicación de la Gamificación a los empleados? y ¿Cuáles son las problemáticas a las que se deben enfrentar las empresas por el uso de la Gamificación?.

En cuanto a nuestro objetivo de determinar los principales beneficios de implementar la Gamificación como herramienta de aprendizaje en la empresa, varios autores determinaron que la utilización de la misma, puede modificar el comportamiento de las personas proporcionando beneficios propios y para las empresas, además de mejorar el compromiso con el aprendizaje y la memorización de lo aprendido, expresado en el capítulo 1.3.

A partir del trabajo de campo pudimos afirmar que la aplicación de la Gamificación en procesos de capacitación resultó muy beneficiosa para los empleados y las distintas empresas que lo llevaron a cabo. Según los expertos la Gamificación ayuda a desarrollar las capacidades y conocimientos de una manera más divertida permitiendo integrar a cada uno de los empleados entre sí mejorando sus relaciones interpersonales y de confianza.

Marczewski definió 4 modelos de Gamificación: diseño inesperado en juegos, simulaciones, juegos serios y Gamificación pura, para resolver problemas y crear mejores experiencias, tal como se expresó en el capítulo 1.5. Según el experto en Gamificación todos se relacionan con juegos que no implican diversión sino que buscan demostrar algo que de fe de la adquisición del conocimiento.

En base al capítulo 2.3, existen muchas clasificaciones acerca de los distintos tipos de jugadores, la más conocida es la creada por Bartle (2012), quién diferenció 4 tipos: asesino, triunfador, socializador y explorador, él consideraba que la misma distinción mejora la comunicación con el resto de los participantes. Luego de la realización de un focus group pudimos observar que los tipos de jugadores más destacados eran los asesinos y triunfadores, ya que, los empleados del call center Ateneo comentaron que los premios que les ofrecían los incentivaban a competir para lograr los objetivos.

Gracias a esto, logramos responder nuestro objetivo de definir los modelos más utilizados para llevar a cabo el proceso de Gamificación en las empresas y los tipos de jugadores.

Otro de nuestros objetivos fue analizar casos de éxito que ocurrieron en las empresas, detallando algunos en el capítulo 1.3.2. Cada caso obtuvo diferentes resultados, más allá de los mismos lograron una Gamificación exitosa en diferentes ámbitos empresariales y bajo diferentes criterios. No obstante, los expertos nos comentaron distintas experiencias exitosas que obtuvieron como resultado de la aplicación de la Gamificación, dadas en empresas como Unilever, SAP, Banco Galicia, Roche, entre otras, destacando que los empleados pudieron adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades o destrezas.

Reflexionamos sobre los resultados generados por la aplicación de la Gamificación en la capacitación de los empleados y consideramos que la inclusión de elementos de juegos en contextos no lúdicos, como lo es el ámbito empresarial para los procesos de capacitación, resulta ser muy satisfactorio para los empleados debido a las posibilidades de interacción y

motivación que se puede generar con el uso de la herramienta. Sin embargo es fundamental conocer a que grupo de personas va dirigido la estrategia de juego para poder diseñar una a su agrado y cumplir con las expectativas.

Cabe destacar que encontramos importante que si hay un abuso en el uso de la Gamificación, se saturarán los usuarios y la misma no va a servir. Toda herramienta es útil hasta cierto punto.

7 - Implicancia

Para finalizar con este trabajo de investigación acerca de la aplicación de Gamificación en los procesos de capacitación en las empresas, plantearemos la siguiente implicancia.

En primer lugar, para que los procesos de Gamificación sean exitosos se deben tener en cuenta los factores motivacionales, que son importantes para que los propios empleados estén altamente comprometidos con la actividad que les toque realizar.

Por otro lado, las empresas no deben limitarse únicamente a la herramienta Gamificación, sino que hay una gran variedad de técnicas y otras herramientas que pueden lograr que las actividades que lleven a cabo los empleados sean entretenidas y dinámicas.

A su vez, esta herramienta no solo es efectiva en los procesos de capacitación, también pueden ser gamificados otros procesos como reclutamiento y selección de personal, motivación o coaching.

Por último, un problema que identificamos y no investigamos es la falta de conocimiento de la Gamificación.

8 - Bibliografía

Libros

Gore, Ernesto. (2004). *La Educación en La Empresa*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Blake, Oscar Juan. (2000). *Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Pain, Abraham. (2001). *Capacitación Laboral*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Novedades Educativas.

Kirkpatrick, Donald (2007). *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*. Barcelona, España: Gestion 2000

Libros Electrónicos

Kapp, Karl M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction*. Recuperado de:

<https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=GLr81qqtELcC&pg=GBS.PA21.w.1.0.238.0.1>

Werbach, Kevin and Hunter, Dan. (2012). *For the Win: How Game Thinking can revolutionize your Business*. Recuperado de:

<https://books.google.com.ar/books?id=IOu9kPjIldYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Koster, Raph. (2013). *A Theory of Fun for Game Desing*. Recuperado de:

<https://play.google.com/books/reader?id=3TAKAgAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=es&pg=GBS.PT1>

Marczewski, Andrzej. (2013). *Gamification: A Simple Introduction*. Recuperado de:

<https://books.google.com.ar/books?id=IOu9kPjIldYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Werther, William and Davis, Keith. (2008). *Administración de Recursos Humanos*.

Recuperado de:

http://www.academia.edu/13316448/Administracion_de_recursos_humanos_6ta_edicion_-_William_B._Werther

Coulter, Mary & Robbins, Stephen . (2010). *Administración*. Recuperado de:

<http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Administracion-10ed-Robbins-y-Coulter.pdf>

Zichermann, Gabe & Cunningham, Christopher (2011). *Gamification by Design*.

Recuperado de:

<https://doc.lagout.org/programmation/Game%20Design/Gamification%20by%20Design%20-%20Zichermann%.pdf>

Robbins, Stephen (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de:

<https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>

Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*. Recuperado de:

https://books.google.com.ar/books/about/Administraci%C3%B3n_de_personal.html?id=00dKezzNE-AC

Natalie, Denmeade (2015). *Gamification with Moodle*. Recuperado de:

<https://books.google.com.ar/books?id=bACACwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gamification&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiji3AiqPVAhXDG5AKHXOzCkk4ChDoAQggMAA#v=onepage&q=gamification&f=false>

Neumann, John and Morgenstern, Oskar (1944). *Theory of games and Economic behavior*.

Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=jCN5aNJ-n-0C&printsec=frontcover&dq=Theory+of+games+and+Economic+behavior&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSmqSMgaXVAhVCiZAKHav4AikQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Theory%20of%20games%20and%20Economic%20behavior&f=false>

Boud, David and Molloy, Elizabeth (2015). *El feedback en educación superior y profesional: Comprenderlo y hacerlo bien*. Recuperado de:

https://books.google.com.ar/books?id=4whACwAAQBAJ&pg=PA236&lpg=PA236&dq=brindar+feedbacks+conlleva&source=bl&ots=5svH9uNkQs&sig=4_Hg1OizMhu0frVsDpAm2mC84hw&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi1iI7A_qTVAhXDjZAKHR3IDZcQ6AEIJzAB#v=onepage&q=brindar%20feedbacks%20conlleva&f=false

Llera, Jesús Beltrán (1995). *Psicología de la educación*. Recuperado de:

https://books.google.com.ar/books?id=AwYIq11wtjIC&pg=PA229&lpg=PA229&dq=retroalimentaci%C3%B3n+es+una+parte+intr%C3%ADnseca+de+cualquier+juego&source=bl&ots=zZva19qs5l&sig=7_Pqu0DsZsObDwzUTrv6L0D1Io8&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiC2e3RhgXVAhVKhZAKHYGDAGkQ6AEIJzAB#v=onepage&q=retroalimentaci%C3%B3n%20es%20una%20parte%20intr%C3%ADnseca%20de%20cualquier%20juego&f=false

Dessler, Gary (2004). *Administración del personal*. Recuperado de:

https://books.google.com.ar/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+del+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi8_M2huKXVAhXIkpAKHb8ADzsQ6AEIITAA#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20del%20personal&f=false

Páginas Web y Foros en Internet

Cristina Ureña García, (29, 01, 2014) Casos de Éxito de gamificación: Facebook y Foursquare se llevan la palma. Recuperado de: <https://www.womenalia.com/blogs/social-media-team/casos-de-exito-de-gamificacion-facebook-y-foursquare-se-llevan-la-palma>

Jayne Jenkins (13, 05, 2015) Building Motivation And Feedback With Gamification.

Recuperado de: <https://elearningindustry.com/smart-human-resources-support-disruptive-businesses-innovation>

Cecilia Bembibre (07, 07, 2010) Feedback. Recuperado de:

<https://www.definicionabc.com/general/feedback.php>

Judd Antin y Elizabeth F. Churchill (07, 05, 2011) Badges in Social Media: A Social Psychological Perspective. Recuperado de:

<http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/03-Antin-Churchill.pdf>

Isabel Fernández Solo de Zaldívar (10, 03, 2015) Lo que no es la Gamificación.

Recuperado de:

<http://www.unir.net/educacion/revista/noticias/lo-que-no-es-la-gamificacion/549201452597/>

Sergio Jiménez Arenas (19, 12, 2011) Teoría de juegos, juegos serios y gamificación.

Recuperado de: <http://www.gamkt.com/2011/12/19/teoria-de-juegos-juegos-serios-y-gamificacion>

Videos

Bartle, Richard. (CasualConnect). (2012). *Player Type Theory: Uses and Abuses*.

Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ZlZLbE-93nc>

9 - Anexos de Entrevistas

9-1 Entrevista RRHH de Unilever

- **Entrevistado: Dominique Kessen**
- **Antigüedad: 1 año y medio**

1- ¿Cómo conocieron la herramienta Gamificación?

Cuando la leí me causo gracia la pregunta, pero no fue por algo en concreto que la conocimos sino que es una tendencia que se viene utilizando mucho más en las empresas y uno comienza a leer artículos y casos de empresas que lo han implementado, es como del boca en boca que se va escuchando, y a través de los foros. Sabíamos que existía esta tendencia y es por eso que decidimos aplicarlo no por nada en particular o en concreto sino que fueron varios canales a través de los cuales nos fueron llegando información sobre la Gamificación

2- ¿Para qué cree que fue importante la aplicación de la Gamificación?

Nosotros la verdad que lo utilizamos para distintas cosas pero creo que lo más importante es esto de poder internalizar conocimiento de forma dinámica, lúdica, y que ayuden a que se queden por más tiempo, no solo aprender de determinadas cosas

porque uno se las aprende de memoria sino mediante determinados juegos poder adquirir conocimientos y herramientas y capacidades que a veces no es posible conseguir desde la interactividad o mediante otras cosas. Fue importante porque les dio la posibilidad de utilizar otro tipo de herramienta siendo más divertida y poder desarrollar capacidades que para nosotros son importantes

3- ¿Cuáles fueron los beneficios brindados por la Gamificación?

Permite integrar a cada uno de los empleados entre sí, mejorando sus relaciones interpersonales, de confianza, permite integrarlos y que realicen los juegos o actividades lúdicas que les proponemos con mayor interés, diversión, y que estén entretenidos.

4- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la aplicación de la herramienta?

Sobre todo ventajas, en general al hacer capacitaciones internas tratamos de aplicar Gamificación desde alguna aplicación como Kahoot, que son como competencias que se van haciendo sobre los contenidos vistos en la capacitación y las ventajas son que se hacen mucho más divertidos, más dinámico, y te genera más como consolidación de vínculos al competir entre otros, o formando grupos, con otro sentido de pertenencia, permite generar más colaboración, y permite hacerlo de manera más informal, más

desestructurado y que la gente esté más abierta y aprenda nuevas cosas sin hacerlo tan consciente.

Las desventajas es como el tiempo de preparación que lleva, ver como son las reglas de juego, cuáles van a hacer los premios o no, lleva mucho tiempo depende también de si la aplicación es simple o no, para que el juego salga bien. No sé si es una desventaja pero si hay que tenerlo en cuenta.

5 y 6 - ¿Para qué caso en particular utilizaron la herramienta? Con qué propósito?

¿Cuál cree que fue la importancia y las ventajas de haber implementado la

Gamificación como método de capacitación?

En general lo utilizamos para capacitación, pero también es una herramienta sirve para generar confianza, más sentido de pertenencia, puede ser algo lúdico en algún proceso para descontracturar o de implementar algo del juego en el proceso que antes no estaba. Más nada es para eso, para capacitación. Y porque esto permite que los empleados aprendan de manera más dinámica, lúdica, divertida, que estén interesados por aprender los nuevos conocimientos que deseamos que aprendan, y buscamos eso, que no sea un proceso aburrido del cual no tengan ganas de aprender.

7- ¿Qué perfil de todos los empleados fue el más destacado dado la aplicación del juego?

Sabemos que la generación y o las millennials están más acostumbrados a estos tipos de aplicaciones, celulares, etc., es por eso que nace esto de utilizar este tipo de cosas y que puedan aprender de distintas formas. Se implementa para todos de manera igual, no los dividimos por perfiles, o personalidades, etc., para todos es la misma aplicación sin importar su perfil.

8- ¿Cuál cree que es la diferencia más importante entre haber aplicado Gamificación en relación a los métodos tradicionales de capacitación?

Es más bien como lo dije antes, los métodos tradicionales son quizás más aburridos, no les desmerezco ni nada por el estilo, cada empresa tiene sus políticas y procesos, y deciden cómo llevarlo a cabo y como es más efectivo, pero por decirlo de alguna forma, más que nada para los millennials o generación y que están acostumbrados a utilizar otro tipo de herramientas, mecanismos, y justamente la Gamificación permite que sea mucho más divertido y que realmente valga la pena el proceso y todo el esfuerzo y el tiempo que le ponemos no solo con nuestro equipo, para que esto salga bien y de acuerdo a sus necesidades.

9- ¿Quién tuvo la iniciativa a la hora de modificar el método de capacitación mediante la aplicación de la herramienta?

Hace un año y medio que estoy yo trabajando acá y ya se aplicaba, asique calculo que lo estarían aplicando desde antes. En nuestra estrategia de capacitación para Unilever es 70% de la experiencia, de los proyectos y roles que tengan, por eso es que los empleados rotan cada año y medio para obtener nuevos desafíos , el 20% de las relaciones con tus padres, jefes y o proveedores y el 10% nada más se basa en capacitación académica, que tenemos como más estándares desde la base central de Unilever que está ubicada en Londres, que determina en qué capacitar y como prepararte en determinadas competencias, y después están las capacitaciones específicas dentro de cada área , y esas se construyen mucho con recursos humanos pero también con los gerentes y los empleados, con los cuales vamos relevando las necesidades que tienen, Es una idea y vuelta en realidad, con lo cual es algo muy construido desde todos los equipos, lo hacemos entre todos.

9-2 Entrevista Experto- Gameficación



- **Entrevistado: Experto: Rodrigo Borgia**
- **Edad: 40**
- **Antigüedad: 4 años**

1-¿Cómo conoció la herramienta Gamificación?

La vi y conocí funcionando hace cuatro años atrás en una auditoría, en una operación de call center en Polonia. Fui a auditar los resultados de cómo se hacían las cosas y me encontré con un método de trabajo bastante distinto al que venía haciendo yo tradicionalmente en este ámbito de los call center. Pregunte un poco más sobre qué trataba, y me dijeron mira, se trata de utilizar lo que usualmente usas cuando quieres hacer un juego puesto en el objeto de llevar a un usuario hacia una conducta o hacia un resultado en particular: GAMIFICACIÓN. Lo vi en la práctica, y luego con el tiempo comencé a interesarme más por las técnicas, las mecánicas, herramientas, de que trataba en mayor profundidad, entre otras cosas.

2- ¿Qué conceptos no hacen a la Gamificación? ¿Con que suele confundirse o asociarse?

La diversión. Normalmente cuando yo digo yo me dedico a esto suelen decir... ah haces jueguitos divertidos. No, no, no. Lo que hago es tomar lo que se usa cuando diseñas un juego como herramienta, como cosa y lo pongo en función a algo que es

entretenido. La diferencia entre diversión y entretenimiento es que la diversión es un fin en sí mismo. Yo juego a la play porque es esta bueno y punto. Yo estoy dentro de un proceso que tiene un componente de entretenimiento porque lo que busco es aumentar mi productividad, aprender un modelo distinto, aumentar la calidad de mi trabajo, etc. Si te lo tengo que resumir es la pasó bien mientras lo estoy haciendo pero no es mira que copado que es. Siempre tiene que haber algo de algún indicador que vas a torcer por intermedio de lo que estás haciendo, llamado también “driver de negocio”, que no es un juego, no es coaching, hagamos un autor, es decir, vamos todos a jugar a la pelota y a charlar un rato, y tampoco es un the building, hay un montón de cosas que no es. Si no se parece a un juego, es Gamificación. Tiene algunos componentes parecidos pero no es. Por ejemplo, vamos a hacer cuestiones que tienen que ver con cooperación y con competencia, pero no necesariamente se tiene que ver como un juego. Si tenés un ranking, tenés un componente de Gamificación, si tenés insignias sobre la adquisición de conocimientos, tenés Gamificación, si tenés un Pacman, NO es Gamificación.

3- ¿Qué tan importante es la aplicación de la Gamificación en las empresas?

En las empresas que la utilizan es clave, porque como lo que haces es direccionar la conducta de los participantes hacia ese tipo de comportamiento que buscas, cuando vos sacas esto esa conducta que vos direccionaste, esa conducta desaparece. En las empresas que saben cómo utilizarla y la utilizan bien, vos lo que podés hacer es que tu

equipo de trabajo sea más productivo por estos componentes que hacen más entretenido al trabajo. Si se les sacan esos componentes, el trabajo vuelve a ser un plomo otra vez. Entonces ¿qué tan importante es? Si lo saben aplicar bien, es crítico. Por ejemplo, una empresa de call center con la que trabajamos nosotros logró disminuir un 20 % su rotación. Ahora le sacamos eso, y la rotación vuelve al nivel donde estaba antes.

Por otro lado, no es que una vez que se empieza a aplicar la Gamificación, no se puede dejar de aplicarla. Podrías reemplazarla por alguna otra herramienta motivacional que cumpla el mismo efecto, hay un montón. Esta es una herramienta motivacional. La Gamificación es motivación pura. Si logras por algún otro método, o forma ese direccionamiento o ese tipo de conducta que estás buscando en los colaboradores, lo cambias por otra cosa, sino puedes seguir utilizando Gamificación.

4-¿Cuáles son los beneficios que conlleva?

Puedo agregarte algo más, que es que muchos de los indicadores de la empresa, en el fondo, se comienzan a trastocar, porque al bajar la rotación, tenés gente que sabe más, al incorporar prácticas de conocimiento mediante juegos, como actividades lúdicas, entre otras, la gente comienza a conocer más su trabajo y comienza a ser mucho más efectiva, muchos de los indicadores comienzan a subir. Lo que tenés que tenés que tener en claro es que cuando esto llega a un determinado nivel, tenés que tener un buen sostenimiento de la actividad que estás haciendo. Termina sucediendo

que el clima laboral, que a veces es difícil de medirlo, no es como un termómetro que te dicen que hacen 24° y ya esta, tu clima laboral comienza a mejorar, y mirando para atrás ves que todo ese “aceite” que vos necesitas en la empresa comienza a fluir mejor, y esas partes empiezan a acomodarse mejor unas con otras.

5- ¿Qué casos de éxito conoce que hayan aplicado Gamificación?

Hay millones de casos de éxito. Te cuento algunos de los nuestros, ya sea desde la Caja Bioseguros con un programa para el área de retención de clientes, desde SAP con un programa de partners para los vendedores para entender un nuevo modelo de venta consultiva. Desde Promedon, que es una empresa cordobesa de implementos quirúrgicos en cuanto a cómo mejoran sus distribuidores la planificación comercial, desde Banco Galicia, que es uno de nuestros clientes para mejorar sus programas de selección, Banco Comafi en cómo reduce el tiempo en proceso de selección en eventos masivos, Sanofi en cuanto a procesos de planificación....En capacitación tengo, pero depende como lo mires, porque muchas de las actividades que realizamos tienen algún componente de capacitación entonces a lo mejor las empres no lo enfocan como un entrenamiento específicamente pero si terminas logrando un desarrollo de talentos. Por ejemplo, para el taller que hicimos con SAP, lo que hicimos fue contarles cual es el nuevo modelo de desarrollo comercial que SAP está impulsando, y ellos aprendieron mediante la práctica que hicimos como implementarlo. Eso puedes reemplazarlo con un PowerPoint y contándoles listo, pero nosotros lo tomamos como una actividad de entrenamiento si se quiere pero con un modelo lúdico, un modelo de taller que parece que estás jugando pero en realidad lo que estás haciendo es

definiendo qué es lo que vos entendés, ves, y percibís acerca de cuál tiene que ser ese modelo de comercialización para vos, para tu empresa.

En general, la mayoría de las empresas me llaman porque tienen un problema que no saben cómo resolver. Puede ser de entrenamiento, como puede ser de reclutamiento, de la gestión de la operación, entre otras. El disparador suele ser un montón de cosas, y necesito otra que funcione.

6- ¿Cuál es la importancia de aplicar Gamificación a los procesos de capacitación?

Es clave saber cómo aplicarlo. En particular los talleres que diseñamos y presenciamos están todos vinculados a entrenamiento y capacitación, pero no necesariamente tienen el título de capacitación. Lo que hacemos básicamente es una gestión de talento pero sin bajo el formato tradicional de capacitación, por eso normalmente no lo asocian. En el fondo lo es. De esta forma se aprende mejor, es un facilitador, porque tanto la absorción de conocimiento y la permanencia en el tiempo de ese conocimiento, cuando vos haces algo, es muy superior a que si sos pasivo y lo escuchas. Es por eso que mediante este tipo de actividades lúdicas, parece que estás jugando a algo cuando en realidad elaboras un concepto, y logra que intérpretes y entiendas mejor, permite saber por ejemplo el colorcito que usas, como lo resaltaste, y permite asociar y que te acuerdes de dicho concepto.

El gran problema es que en sí, las personas piensan que vas para no hacer nada, que se pierde el tiempo, cuando en realidad lo que vas a hacer es incrementar los índices

de productividad, entre otras. Gamificación permite utilizar herramientas que permitan orientarse a esa mejor productividad, que es muy diferente a jugar al Candy Crush, por ejemplo. No tienen nada que ver. Permite guiar al participante a un objetivo específico. Aplicaciones de Gamificación hay un montón, las más persistentes en el tiempo son las que están vinculadas a los factores motivacionales intrínsecos, al cual yo quiero mejorar por algo en particular. Extrínseco quiere decir que hay algo externo que me empuja a mejorar y a tomar una decisión. Por ejemplo a nivel farmacológico hay una que se llama “Mango Health”, otro para dejar de fumar como “Quick Now”, entre tantas otras.

Son herramientas de diseños de juegos que se aplican en mejorar determinadas conductas para mejorar y seguir mejorando.

7-¿Qué técnicas/herramientas son los más utilizados de la Gamificación en los procesos de capacitación?

La gran mayoría de las veces tiene que ver con juegos, que no significa concepto - diversión, para mi significa concepto-entretenimiento. Juegos en los cuales tengas que demostrar algo, para que por medio de esa demostración de fe de la adquisición de conocimiento. Esa es una. Por ejemplo, hicimos un trabajo para ROCHE, el laboratorio, en donde los participantes eran los visitantes médicos de una de las especialidades de oncología, entonces tenían que leer material previo para llegar a esa instancia. Entonces implementamos un juego de postas, y actividades varias, en el cual

al finalizar el juego y de acuerdo al nivel que iban alcanzando, les permite elegir distintos niveles de preguntas, desde las más sencillas hasta la más difícil, esa actividad era el puente para ver si habían leído la actividad obligatoria previa. Lo que permitía la actividad era demostrar que había leído y validar si lo aprendieron.

Por el otro lado utilizamos otro modelo de taller llamado “Lego Sirius play” en donde se van construyendo con las fichas el tipo de conocimientos que querés que los participantes conozcan, absorban, obtengan o incrementen. Cada uno construye en un par de fichitas el concepto que les sugirieron y a partir de ahí se ve si los conceptos aplicados se aprendieron o no. En caso de que el concepto se esté construyendo erróneamente se comienza a pushearlos, presionarlos y comenzar a dar “pistas” para guiarlos hacia el concepto correcto. El taller permite que cada uno coloque su pedacito de verdad que aprendió sobre x concepto y entre todos poder conocer la VERDAD por la suma de las distintas partes.

9-3 Focus Group - Ateneo Call Center



- Entrevistados: 3
- Edades: 25-30
- Antigüedad: 3-4 años

1- ¿Qué opinión al respecto tuvieron acerca de esta nueva herramienta Gamificación?

No conocemos la herramienta como tal. Simplemente realizamos una especie de juegos con competencias entre nosotros, poniéndonos en grupo, y quienes realizaban la mayor cantidad de ventas, se llevaba una merienda, o alguna tablet, o sorteos, entre otros incentivos. Y depende de la campaña que se quiera realizar, realizamos este tipo de juegos. Por ejemplo, hace un año cuando hacíamos cambios de compañías, si llegabas a las 10 ventas, te podías ir a tu casa, sin importar a la hora que habías

llegado al trabajo. Otro ejemplo, en ventas, hay competencias sobre quienes venden más marcas, si vendías 10 celulares, también te podías ir a tu casa.

2- ¿Qué problemáticas hallaron de la herramienta?

Como algo negativo, se puede tomar el exceso de presión a la hora de cumplir determinados objetivos en plazos, a veces, cortos de tiempo para llegar a comisionar. Depende igual también del líder que tengas, si te llenan la cabeza cada dos por tres para cumplir con el objetivo, si te están muy atrás.

Por otro lado que vemos super positivo es el premio y los incentivos.

3- ¿Cuál creen que es la importancia de aplicar estos tipos de juegos en los procesos de capacitación en la empresa?

En realidad como nosotros siempre trabajamos haciendo lo mismo y ya conocemos el trabajo, no tenemos mucho más de que aprender, ya tenemos clara la gestión y sabemos cómo es, por ejemplo en las técnicas de ventas o portabilidad, ya lo sabemos al pie de la letra, de eso no aprendemos nada nuevo. En lo único caso que quizás podemos aprender algo o interiorizarnos en algún tema, es por ejemplo, cuando tenemos que realizar la venta de equipos celulares, que investigamos acerca del celular, sus características, modelo, accesorios, etc, pero sino ya sabemos que tenemos que vender, como decirlo, que decir y cómo venderlo.

4- ¿Cuál es su valoración al respecto?

Es sumamente positivo, además está bueno para poder motivarnos y lograr tener un reconocimiento en nuestro trabajo. Además importa mucho qué tipo de premios o incentivos nos ofrecen para poder cumplir con el objetivo de manera más rápida.

5- ¿Cuáles creen que son las diferencias entre los métodos tradicionales de capacitación y el hecho de aplicar Gamificación o estos tipos de juegos?

De por sí, ya tenemos un incentivo, que es una comisión mensual. A veces no lo tomamos como tal porque ya es algo que sabemos que lo tenemos hasta nos olvidamos que lo tenemos. Y no todos los días venimos a trabajar super contentos y motivados, por eso está bueno que se apliquen estos juegos aunque sea una vez al mes o pequeños juegos de manera semanales para poder seguir incentivándonos y que estemos concentrados en ese objetivo que se nos dio y poder ganar. Sino a veces los juegos que se realizan una vez por mes se nos hacen muy largos y a veces son por muy poca plata.

6- ¿Cuál es el perfil que corresponde a cada uno de ustedes de acuerdo al juego?

Más que nada nos pasa que si bien somos compañeros y muchos somos amigos fuera del ámbito laboral, somos muy competitivos y más que nada por el tipo de incentivo que nos están ofreciendo, pero fuera del incentivo mensual que es el que nos los dan siempre. Hay veces que los premios están muy buenos y tratamos de realizar la

mayor cantidad de llamados posibles para poder ganarlo. Si alguien de nosotros lo gana, no pasa nada, igual nos ponemos contentos, pero tratamos de ganarlo si o si.